Betriebliche Sozialpolitik und Arbeitsvollzug im Grossbetrieb des Einzelhandels

---

DISSERTATION

der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

zur Erlangung der Würde eines Doktors

rerum politicarum

vorgelegt von

Willi Feurer

Dipl.-Hdl., lic. rer. pol., von St. Gallen

Genehmigt auf Antrag von

Herrn Prof. Dipl. Ing. A. Walther

1 9 4 1

Art. Institut Orell Füssli A.-G., Zürich

Betriebliche Sozialpolitik und Arbeitsvollzug im Grossbetrieb des Einzelhandels

---

DISSERTATION

der hohen juristischen Fakultät der Universität Bern

zur Erlangung der Würde eines Doktors

rerum politicarum

vorgelegt von

Willi Feurer

Dipl.-Hdl., lic. rer. pol., von St. Gallen

Genehmigt auf Antrag von

Herrn Prof. Dipl. Ing. A. Walther

1 9 4 1

Art. Institut Orell Füssli A.-G., Zürich

Die Fakultät hat diese Arbeit am 5. März 1941 auf Antrag von Prof. Dipl. Ing. A. Walther als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Inhaltsverzeichnis

Seite

Einleitung 7

A. Betriebliche Sozialpolitik 11

I. Grundsätzliches 11

II. Wesen und Wirkungskreis der betrieblichen Sozialpolitik 17

III. Der Träger der betrieblichen Sozialpolitik 24

a) Der Betrieb 24

b) Der Großbetrieb 25

1. Das Organisationsprinzip 26

2. Die Betriebsleitung 27

3. Die Methode der Betriebsführung 29

4. Einfluß von Standort, Unternehmungsform und Betriebsgröße auf die betriebliche Sozialpolitik 31

a) Der Standort 31

b) Die Unternehmungsform 31

c) Die Betriebsgröße 31

5. Der Einzelhandelsbetrieb 33

IV. Das Objekt der betrieblichen Sozialpolitik 34

V. Geschichtliche Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik 40

B. Grundlagen der Arbeit 47

I. Arbeitstechnische Grundlagen 47

1. Arbeitsteilung 47

2. Arbeitsmechanisierung 54

3. Der Arbeitsrhythmus 56

II. Sachliche Grundlagen 60

1. Die Arbeitsumwelt 61

a) Das Betriebsäußere 61

b) Die Innenausstattung des Betriebes und die Arbeitsumgebung . . 61

2. Der Arbeitsplatz 63

3. Die Arbeitsmittel 63

III. Physisch-psychische Grundlagen 64

1. Das Leistungsvermögen 65

2. Die Leistungsaufgabe 71

a) Die Führungsaufgabe 74

b) Leistungsaufgabe ausführender Stellen 81

c) Die Teil-Leistungsaufgaben 82

IV. Das Leistungsoptimum 87

C. **Organisation des Arbeitsvollzugs** 88

I. Zusammensetzung der Arbeitsträger 89

II. Die Arbeitsträgerbeziehungen 97

1. Die funktionellen Beziehungen 98
a) Kompetenz und Verantwortung in der Linien- und Stabsorganisation 100
b) Kompetenz und Verantwortung in den Funktionen 108

2. Die hierarchischen und die mit der Betriebshierarchie im Zusammenhang stehenden Beziehungen 115
a) Hierarchische Abstufung und Autorität 115
b) Die Ausübung der Autorität 120
c) Hilfsmittel der Autoritätsausübung 125
d) Horizontale Beziehungen 131

III. Der Arbeitsablauf 132

1. Die Aufteilung des Gesamtraumes in Arbeitsplätze 135

2. Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben 136

3. Verteilung der Teilaufgaben an die Arbeitsplätze 137

4. Die Verteilung der Arbeitskräfte auf die zu besetzenden Arbeitsplätze 140

5. Die Ordnung des Zusammenspiels der Einzelleistungen 140

IV. Betriebliche Regelung und Förderung der Arbeitsgemeinschaft 146

1. Disziplinarische Ordnung der Arbeitsgemeinschaft 147
a) Die Arbeitszeit 148
b) Arbeitsantritt 155
c) Verhalten während der Arbeit 156
d) Verlassen der Arbeit 157
e) Behandlung von Verstößen gegen die Betriebsordnung 158

2. Die Pflege des Arbeitsinteresses 159
a) Vorschläge zur Verbesserung 160
b) Kampf gegen Verschwendung 162
c) Persönliche Förderung 162
d) Beteiligung am Betriebserfolg 163

3. Mitarbeit in der Führung und Organisation der Angestellten 168
a) Innerbetrieblich 168
b) Außerbetrieblich 172

V. Die Arbeitsatmosphäre 173

D. **Sicherstellung des Arbeitsvollzugs** 176

I. Die Anstellung 178

1. Der Arbeitsmarkt 180
a) Das Angebot 180
b) Die Beziehungen zum Arbeitsmarkt 182

2. Die Art der Deckung des Arbeitsbedarfs 183
a) Für feste Anstellung 185
b) Für die Anstellung von Aushilfen 189

3. Technik der Auswahl 190
a) Die Einleitung der Auswahl 191
b) Fühlungnahme mit Bewerbern in engerer Wahl 193
c) Vorbesprechung 200
d) Prüfung der Anforderungen der Leistungsaufgabe 201
d 1) Die psychotechnische Untersuchung 201
d 2) Die eigenbetrieblichen Eignungsprüfungen 202
d 3) Graphologische Untersuchungen 205
d 4) Astrologische Untersuchungen 206
d 5) Ärztliche Untersuchungen 206
e) Abstimmung auf die Arbeits-Gemeinschaft 207

4. Formalitäten der Anstellung 207
a) Gesetzliche Regelung 208
b) Betriebsordnung 208
c) Kollektive Verträge 209
d) Einführung in die Arbeitsgemeinschaft 210
5. Probezeit 210

II. Entlassung und Austritt 211
1. Entlassung 212
a) Differenzen in der Zusammenarbeit 214
b) Ungenügende Leistungen 215
2. Austritt 218
3. Die Umschlagszahl 219

III. Entlohnungspolitik 226
1. Die Entlohnungsmethoden 237
a) Fester Lohn 238
b) Variabler Lohn 239
b 1) Umsatzprovision 241
b 2) Umsatzbonus 241
b 3) Umsatzprämie 242
b 4) Verkaufsprovision 243
2. Einzelfragen der Entlohnung 250
a) Aufbesserung und Reduktion 250
b) Lohnergänzungen 251
c) Technik der Lohnauszahlung 253
d) Vergütung für Überstunden 255
e) Entlohnung bei Abwesenheit 255

IV. Die Ausbildung im Betrieb 256
1. Der Aufgabenkreis 259
a) Das Ausbildungsobjekt 260
b) Die Ausbildungsmaterie 261
2. Das Subjekt der betrieblichen Ausbildung 264
3. Die Organisation der betrieblichen Ausbildung 268
a) Zeitliche Organisation 268
b) Gruppenbildung 268
4. Methode und Form der betrieblichen Ausbildung 269
a) Praktische Ausbildung 270
b) Die theoretische Ausbildung 270
c) Hilfsmittel der betrieblichen Ausbildung 273
5. Stufen der Ausbildung 274
a) Die Heranbildung 274
b) Die Durchbildung 275
c) Die Weiterbildung 277

V. Die betriebliche Fürsorge 278
1. Vorsorgliche Maßnahmen 278
2. Erholung 279
3. Direkte Hilfeleistungen 281

VI. Sozialleistungen 282
1. Krankenversicherung 283
2. Unfallversicherung 284
3. Arbeitslosenversicherung 284
4. Alters- und Hinterbliebenen-Versicherung 285

VII. Die Kontrolltätigkeit 286

Literaturverzeichnis 295

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547622_0084

Einleitung

Vom gesellschaftswissenschaftlichen Standpunkt aus gesehen ist der Betrieb eine soziale Erscheinung. Seine Aufgabe und seinen Sinn leiten wir von der gesellschaftlichen Bedingtheit der wirtschaftlichen Tätigkeit ab. Mit dieser Arbeit unternehmen wir den Versuch, aufzuzeichnen, welche sozial-ethischen Postulate sich daraus für die betriebliche Regelung des Arbeitsvollzugs ergeben.

Die grundsätzlichen Richtpunkte dieser Arbeit haben für jeden Betrieb gleichermaßen Gültigkeit. Zur Veranschaulichung der Auswirkungen der sozialen Postulate im Betrieb wurde die Form und der Arbeitsvollzug des Einzelhandels-Großbetriebs gewählt.

Die praktische Anwendung der Grundsätze der betrieblichen Sozialpolitik und ihre Formulierung als Teilaufgabe des Betriebs werden durch die Eigentümlichkeit ihres inneren Wesens sehr erschwert. Das ist der Grund, warum in gewissen Fragen etwas weiter ausgeholt wurde, als unbedingt notwendig erscheinen mag.

Die Problematik der betrieblichen Sozialpolitik hat ihren Ursprung in der Tatsache, daß die sozial-ethischen Postulate zwar generell exakt umschrieben, aber im Einzelfall nur individuell und vorwiegend gefühlsmäßig erfüllt werden können. Desgleichen ist das in dieser Arbeit abgeleitete Organisationsprinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit nur als genereller Richtpunkt definierbar. Seine Anwendung im Einzelfall kann hingegen nicht rechnerisch exakt erfolgen.

Im ersten Abschnitt (Betriebliche Sozialpolitik) behandeln wir alle grundlegenden Fragen der betrieblichen Sozialpolitik. Es wird versucht, die Richtpunkte abzuklären, nach welchen die Anordnung von sozialen Maßnahmen und die Leistung im Betrieb erfolgen müssen, damit sie dem in diesem Abschnitt abgeleiteten Betriebssinn gerecht werden.

Im zweiten Abschnitt (Grundlagen der Arbeit) umschreiben wir die technischen, sachlichen und menschlichen Grundlagen der Arbeit, die für die Betriebsleistung erheblich sind.

Im dritten Abschnitt (Organisation des Arbeitsvollzugs) befassen wir uns mit der sich in ruhendem Zustand befindlichen Organisation des Arbeitsvollzugs. Die Beziehungen, die sich aus der Sach-, Arbeits- und Menschenverfassung des Betriebs ergeben, stehen in der Betrachtung im Vordergrund. Die Vorkehrungen zum Zweck der Organisation des Arbeitsvollzugs betreffen die Arbeit unmittelbar.

Der vierte und letzte Abschnitt (Sicherstellung des Arbeitsvollzugs) umschreibt alle jene Maßnahmen, die sich in der Entwicklung des Betriebsgeschehens, d. h. aus den Gleichgewichtsstörungen, zum Zwecke der Sicherstellung des Arbeitsvollzugs notwendigerweise ergeben. Alle Maßnahmen zur Sicherstellung des Arbeitsvollzugs verfolgen das Ziel, das Gleichgewicht in der Abwicklung des Arbeitsvollzugs herzustellen. Diese Maßnahmen sind von nur mittelbarem Einfluß auf die Arbeit.

Der zweite und dritte Abschnitt behandeln die betrieblichen Grundlagen und Organisationsformen, denen die einzelne Arbeitskraft angeglichen werden muß. Der vierte Abschnitt betrifft jene Probleme, die individuell auf die einzelne Arbeitskraft abgestimmt werden müssen. Die Maßnahmen und Fragen aus dem zweiten und dritten Abschnitt sind daher betont arbeitspolitischer (leistungsbezogener), diejenigen aus dem vierten Abschnitt betont sozialpolitischer (auf die Wohlfahrt der Menschen bezogener) Natur. Eine exakte Ausscheidung in der Zwecksetzung dieser Maßnahmen würde nicht nur erheblichen Schwierigkeiten begegnen, sie wäre auch widersinnig, weil die Betriebsaufgabe sowohl mit Rücksicht auf das Leistungsergebnis, wie auch mit Rücksicht auf die sozialen Gegebenheiten und Postulate erfüllt werden sollte. Die Frage, ob eine sozialpolitische Maßnahme aus arbeitspolitischen oder sozialpolitischen Erwägungen heraus erfolgte, kann nur entschieden werden, wenn bekannt ist, aus welcher Geisteshaltung sie angeordnet wurde. Die Frage ist insoweit nicht unwesentlich, als die sozialpolitischen Maßnahmen und die Geisteshaltung, aus der sie erfolgen, sich wechselseitig beeinflussen. Eine gleichmäßige und parallele Behandlung und Förderung aller sozialen Betriebsprobleme ist jedenfalls am zweckmäßigsten.

Die Quellen und Anregungen, die der vorliegenden Arbeit als Unterlage dienten, entstammen hauptsächlich der Praxis. Der Verfasser hatte in der dreijährigen Tätigkeit als Assistent des Personalleiters in der Zentralverwaltung der Magazine zum Globus Gelegenheit, einige Erfahrungen zu sammeln. Daraus darf aber nicht der Schluß gezogen werden, daß die in dieser Arbeit geäußerten Ansichten sich durchwegs mit jenen der Betriebsleitung der Magazine zum Globus decken.

Weiter konnten im Kontakt mit Mitgliedern und dem Generalsekretär der Internationalen Warenhaus-Vereinigung (IWV) wertvolle Erfahrungen gesammelt werden. Diese Vereinigung bezweckt die Erforschung von Betriebsproblemen. Die Betriebe, welche ihr als Mitglieder angeschlossen sind, befinden sich in Belgien, Dänemark, Deutschland, England, Frankreich, Holland, Schweden und in der Schweiz.

Die Literatur, die im Zusammenhang mit den Einzelfragen verwendet werden kann, entstammt meist Fachkreisen der Vereinigten Staaten Nordamerikas. Sie behandelt die sozialpolitischen Fragen jedoch vorwiegend nur vom betrieblichen Standpunkt aus und spricht sich oft systemlos über ausgewählte Einzelfragen aus. Die deutsche Literatur in diesen Problemen ist zwar noch sehr wenig umfangreich, sie hat aber den Vorzug der Gründlichkeit und der Systematik. Die grundlegenden Fragen wurden vorwiegend auf Grund der Ausführungen von Prof. Amonn abgeklärt. Die praktischen Beispiele, die zur Behandlung und Illustration von einzelnen Kapiteln herangezogen werden, sind der Betriebsorganisation der Magazine zum Globus, d. h. den fünf Warenhausfilialen in Zürich, Basel, St. Gallen, Chur, Aarau und der Centralverwaltung Zürich entnommen. Die Herrenbekleidungsbetriebe in Zürich und Basel, die eher den Charakter von Spezialgeschäften haben, werden nur in solchen Darstellungen einbezogen, wo ihr unterschiedlicher Charakter keine Rolle spielt. Aus andern schweizerischen Großbetrieben des Einzelhandels konnten leider keine in die Einzelheiten gehende Unterlagen beschafft werden, teils wegen dem Ausbruch der kriegerischen Handlungen im September 1939, teils wegen der Zurückhaltung von kompetenten Stellen in den in Frage kommenden Betrieben.

Herrn Professor Dipl. Ing. A. Walther schulde ich großen Dank für die aktive Unterstützung, die er mir trotz abweichender Auffassung über die Beziehungen zwischen Sozialpolitik und Betrieb zuteil werden ließ. Zu besonderm Dank verpflichtet bin ich auch Herrn Generaldirektor E. Hans Mahler, der durch sein großzügiges Entgegenkommen einen nicht unwesentlichen Anteil an der Entstehung der vorliegenden Arbeit hat.

Zollikon-Zürich, im März 1941

W. Feurer

A. Betriebliche Sozialpolitik

Bevor wir zu einer Aufzeichnung und Analyse der äußern und innern Organisation des Betriebselementes Arbeit übergehen, wollen wir das Wesen und den tiefern Sinn der betrieblichen Sozialpolitik, deren Objekt die Arbeit ist, zu erfassen versuchen. Nur von diesem Ausgangspunkt aus können wir deren Maßnahmen und Vorkehrungen verstehen und sinnvoll einsetzen.

I. Grundsätzliches

Ganz allgemein bedeutet „sozial" zunächst „gesellschaftlich", „auf die Gesellschaft bezogen". Eine Tätigkeit oder Politik[1], die sozial ist, nimmt somit Rücksicht auf die Gesellschaft der Menschen und zwar auf die Gesellschaft einer Gesamtheit von Menschen, nicht nur einzelner. Diese Gesamtheit von Menschen bezieht sich unter bestehenden Verhältnissen auf eine bestimmte Mehrheit von Menschen, die eine staatliche Gemeinschaft bilden. Diese Auslegung ist grundlegend anders als jene von Dora Schmidt, die besagt[2] „Unter Sozialpolitik verstehen wir die staatlichen Maßnahmen zum Schutze wirtschaftlich schwacher Gruppen und Schichten . . ." Mit dieser Umschreibung können wir deshalb nicht einig gehen, weil sie nur die wirtschaftlich schwachen Gruppen in Betracht zieht. Die Hilfe für den Schwachen ist aber an sich noch keineswegs sozial, insoweit die Stützung und Stärkung des Schwachen nicht im Gesamtinteresse einer bestimmten Mehrheit von Menschen liegt und erfolgt. Denn unter Umständen kann es sogar im Interesse des Ganzen liegen, Schwache absichtlich zu opfern, um das Starke vermehrt zu fördern. Soziale Politik und soziale Maßnahmen sind nur dann wirklich sozial, wenn sie im Dienst der Gesamt-Interessen stehen. Eine Bevorzugung von einzelnen darf nicht erfolgen.

---

[1] „Politik" im weitesten Sinne von „Anwendung von Mitteln zu einem Zweck".
[2] Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft II: Sozialpolitik und Fürsorge.

Nun ist Sozialpolitik zwar nach vorherrschender Auffassung eine Angelegenheit des Staates. Überall dort, wo sich die allgemeine Notwendigkeit ergibt, soziale Interessen gegenüber egoistischen Interessen zu schützen, greift der Staat in der Regel mit gesetzgeberischen Maßnahmen ein. Daneben bestehen aber eine Großzahl von sozial-ethischen Postulaten, die niemals durch Rechtssätze wirksam geschützt werden können und auch nicht geschützt werden sollen, weil sie nur in individueller Anwendung sinngemäß und zweckmäßig erfüllt werden können. In dem besonders im letzten Jahrzehnt immer größer werdenden Kreis der sozialethischen Postulate, die nach Erfüllung drängen, wird aber die Frage immer in vermehrten Fällen aktuell: Wie kann die Lösung gefunden werden? Für die Erfüllung der einzelnen Postulate ergeben sich immer zwei Wege: Entweder werden sie von den Sonderwirtschaften[1] der staatlichen Gemeinschaft aus eigenem Willen auf individuell-freiheitlicher Basis verwirklicht, oder der Staat muß als oberster Hüter der Gesamt-Bürgerinteressen die soziale Gesetzgebung ausdehnen und die Sonderwirtschaften auf diese Weise zur Verwirklichung der sozialen Postulate zwingen.

Je weniger der Staat in sozialpolitischen Belangen interveniert, desto entscheidender wird die Haltung der Sonderwirtschaften in der Erfüllung von sozialen Postulaten. Anders ausgedrückt: Je besser und je vollständiger die Sonderwirtschaften die Erfüllung von sozialpolitischen Belangen auf freiheitlicher Basis zu eignen Aufgaben machen, desto weniger sieht sich der Staat gezwungen, zu intervenieren.

Im Rahmen dieser Arbeit beschäftigt uns nur eine Form der Sonderwirtschaften: der unternehmungsgebundene private Betrieb[2] und von diesem nur die spezielle Form des Großbetriebs des Einzelhandels. Wir betrachten den unternehmungsgebundenen Betrieb als Träger der Sozialpolitik und ferner die sich daraus ergebenden Aufgaben und Probleme der betrieblichen Sozialpolitik.

Wir können uns fragen, ob die betriebliche Sozialpolitik zum Wesen des Betriebs gehört. Nach eingehenden Betrachtungen müssen wir diese Frage verneinen. Die betriebliche Sozialpolitik ist, theoretisch gesehen, nicht eine absolute Voraussetzung für die Existenz eines Betriebes, da sie weltanschaulich und zeitlich bedingt ist. Sie ist daher auch Wandlungen unterworfen. Ihre Aufgaben entspringen Postulaten sozialethischer Natur, insoweit sie sich nicht aus der allgemeinen Übung und

---

[1] „Sonderwirtschaft" ist nach Amonn der Sammelbegriff für Einzel- und Kollektivwirtschaften, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 22.

[2] Begriffsklärung unter Kapitel: Der Träger der betrieblichen Sozialpolitik.

der staatlichen Gesetzgebung zwingend ergeben. Auf die Dauer kann sich allerdings kein Betrieb den Forderungen der sozial-ethischen Postulate restlos entziehen, ohne die eigene Existenz zu gefährden.

Wodurch sind nun aber die sozial-ethischen Postulate begründet, von denen wir die Aufgaben der betrieblichen Sozialpolitik ableiten? Sie ergeben sich einerseits aus der volkswirtschaftlichen Erkenntnis der Bedingungen, unter denen die maximale Wohlstandsgewinnung als eine Voraussetzung der menschlichen Wohlfahrt erfolgen kann und anderseits aus der Unterordnung der wirtschaftlichen Werte unter die politischen, ethischen, sozialen und kulturellen Werte.

Zuerst wenden wir uns der Aufzeichnung der Bedingungen zu, unter welchen der Prozeß der Wohlstandsgewinnung erfolgt. Für die Postulate und Aufgaben der betrieblichen Sozialpolitik ist vorab die Erkenntnis wichtig, daß die Problemstellung der Volkswohlstandslehre und damit der Wohlstandsgewinnung im wesentlichen sozialen, d. h. auf die Gesellschaft, das Zusammenleben der Menschen bezogenen, und nicht „wirtschaftlichen" Charakter hat[1]. Sozial und wirtschaftlich sind zwar keine Gegensätze; die Wirtschaft ist ein Teil des Sozialen. Die Volkswirtschaft, unter deren Begriff wir „die Gesamtheit der auf die Erlangung von Wohlstand gerichteten Tätigkeiten eines Volkes" oder der Glieder eines Volkes zusammenfassen, ist eine gesellschaftliche Wirtschaft. Der soziale Charakter der Wirtschaft ist durch die gesellschaftliche Arbeitsteilung, als einem Wesensmerkmal der Volkswirtschaft, bedingt. Durch die gesellschaftliche, gegenseitige Abhängigkeit entsteht eine weitgehende Ziel- (Versorgung mit wirtschaftlichen Gütern) und Mittelgemeinschaft (keine Sonderwirtschaft kann das Ziel erreichen, „ohne zugleich für die Versorgung der anderen mit wirtschaftlichen Gütern tätig zu sein")[2].

Die Zusammengehörigkeit ist somit neben der Arbeitsteilung auch dadurch gegeben, daß eine Mehrheit von Menschen durch die gemeinschaftlichen Interessen miteinander verbunden sind. Zwischen allen Gliedern eines Volkes besteht eine eng verflochtene, gegenseitige Abhängigkeit in bezug auf ihre Wohlstandsgewinnung. „Jeder einzelne ist tätig für alle andern und alle andern arbeiten für jeden einzelnen.[3]" Jeder ist vom andern abhängig, jeder auf den andern angewiesen. Von diesem Bewußtsein leiten wir das sozial-ethische Postulat ab, daß jeder unternehmungsgebundene Betrieb in seiner wirtschaftlichen Tätigkeit

---

[1] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 386 und Vorwort.
[2] Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 16.
[3] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 19.

auf diese Gegebenheiten Rücksicht nehmen soll, denn der Wohlstand ist durch das Verhalten der Gesamtheit bedingt. Dieses Bewußtsein bildet gleichzeitig die Grundlage des sozialen Denkens, zu dem der wirtschaftende Mensch erzogen werden muß, sollen diese Postulate verwirklicht werden. Dem sozialen Denken liegt die egoistische Auffassung diametral gegenüber: „Jeder trachtet für sich das Maximum zu erreichen, dann geht es auch allen gut." Diese Auffassung des Manchester Liberalismus ist allerdings heute durch die Entwicklung und die tatsächlichen Verhältnisse überholt.

Wir haben nun festgestellt, unter welchen Bedingungen die Wohlstandsgewinnung, d. h. die darauf gerichtete wirtschaftliche Tätigkeit erfolgt. Weiter interessiert uns, zu wissen, worin der Wohlstand besteht und wovon er abhängt. Die erste Frage können wir dahingehend beantworten, daß das Wesen des Wohlstandes ganz allgemein in der Verfügung über wirtschaftliche Güter liegt. Die Antwort auf die zweite Frage geben uns die volkswirtschaftlichen Erkenntnisse, wonach die Quelle des Wohlstandes im Zusammenwirken der Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit besteht. Dieses Zusammenwirken ergibt in der Volkswirtschaft die Größe des Volkseinkommens. „In den Umständen, welche die Wirksamkeit dieser Faktoren, bzw. ihres Zusammenwirkens bedingen", sind die Ursachen des Wohlstandes zu suchen[1]. Aber nur die menschliche Arbeit kann die Quelle des Wohlstandes, das Zusammenwirken der drei Produktionsfaktoren, aktivieren. Es ist somit die menschliche Arbeit, durch welche Verfügung über wirtschaftliche Güter, d. h. Wohlstand erlangt werden kann, wobei zu beachten ist, daß „jede Art von auf die Erlangung von wirtschaftlichen Gütern gerichtete Arbeit" wohlstandbegründend ist[2]. Es liegt somit im Gesamtinteresse der menschlichen Gesellschaft, die das Zusammenwirken der Produktionsfaktoren (die Quelle des Wohlstandes) belebende und wirksam gestaltende menschliche Arbeit nach Maßgabe dieser Gesamtinteressen zu fördern, um dergestalt das Volkseinkommen zu vergrößern. Denn die Arbeit ist der Wohlstandsfaktor, auf den der menschliche Wille allein einen wesentlichen Einfluß hat. Dabei sollte die subjektive Arbeitsbereitschaft des Menschen berücksichtigt werden, da die Arbeit für ihn die Voraussetzungen für das körperliche und geistig-seelische Leben schafft.

Für die betriebliche Sozialpolitik leiten wir daraus das ethische Postulat ab, in den Arbeitsträgern, mit denen die Arbeit unzertrennlich verbunden ist, auf die Dauer die größte, dem menschlich-gesellschaft-

[1] Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 44.
[2] Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 43.

lichen Wohlstand und der ihm übergeordneten Wohlfahrt am besten dienliche subjektive Arbeitsbereitschaft zu schaffen. Dies ist dann möglich, wenn der Mensch in der Arbeit zur vollen Entfaltung seiner körperlichen und geistig-seelischen Struktur gelangen kann. Es soll alles vermieden werden, was den einzelnen Arbeitsträger in der wirtschaftlichen Tätigkeit, die im Gesamtinteresse erfolgt, hemmen oder schädigen könnte.

Nun ist aber der Wohlstand eines Volkes nicht allein durch die Summe allen Reichtums (Verfügung über wirtschaftliche Güter) begründet, es kommt auch darauf an, wie dieser Reichtum innnerhalb eines Volkes verteilt ist (Verfügung der Gesamtheit der Glieder eines Volkes über wirtschaftliche Güter)[1]. Die Größe des Volkswohlstandes ergibt sich somit erst aus der Kombination des Gesamt-Reichtums und dessen Verteilung. Die Steigerung des Volkseinkommens enthält demgemäß zwei Aufbauelemente, einerseits die Vergrößerung der Summe des Reichtums im ganzen und anderseits die Herbeiführung einer gleichmäßigeren Verteilung[2].

Abgeleitet von diesen Erkenntnissen stellen wir an jeden unternehmungsgebundenen Betrieb als Glied der sozial bedingten Volkswirtschaft das sozial-ethische Postulat, auch mit der Gestaltung seiner einzelwirtschaftlichen Funktion der Einkommensbildung durch gleichmäßigere (nicht etwa gleichmäßige) Verteilung zur Vermehrung des Volkswohlstandes beizutragen. In den Aufgabenkreis der betrieblichen Sozialpolitik fällt von den von diesem Postulat abgeleiteten Aufgaben nur die Lösung des Problems der Entlohnung und der damit zusammenhängenden Fragen.

Aus den aufgestellten sozial-ethischen Postulaten leiteten wir für jede Sonderwirtschaft, somit auch für jeden unternehmungsgebundenen Betrieb die sozialpolitische Aufgabe ab, im Zusammenspiel und in der Gestaltung ihrer oder seiner Funktionen (Hervorbringung einer bestimmten arbeitsteiligen Leistung und Einkommensbildung) die Gesetzmäßigkeiten, die zur ausgedehntesten Volkswohlstandsbildung führen, zu berücksichtigen. Die sozial-ethischen Postulate haben wir von der Forderung abgeleitet, daß jede Sonderwirtschaft zur Schaffung eines möglichst ausgedehnten Volkswohlstandes beitragen soll. Nun müssen wir diesbezüglich eine Einschränkung machen. Der Wohlstand ist nämlich nur ein Pfeiler, eine Voraussetzung, auf der die Wohlfahrt eines Volkes aufbaut. Wir müssen daher die Wohlstandsgewinnung dem höhern Zweck, der Hebung der Wohlfahrt unterordnen.

---

[1] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 14.
[2] Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 142/3.

Der Wert der wirtschaftlichen Güter, von dem der Wohlstand abhängt, „ist ganz und gar dem Wert anderer Güter untergeordnet, insofern die wirtschaftlichen Güter nie einen Selbstwert haben können, sondern ihrem Wesen nach nur Mittelwert besitzen. Die Wirtschaft ist nie Selbstzweck, sondern nur Mittel zu andern Zwecken, das wirtschaftliche Ziel nie letztes Ziel, sondern immer nur Zwischenziel. Neben den wirtschaftlichen Werten stehen, bzw. ihnen übergeordnet sind die politischen, ethischen, sozialen und kulturellen Werte“[1]. In jedem einzelnen unternehmungsgebundenen Betrieb sehen wir eine Zelle der Wirtschaft und im Prozeß der Wohlstandsgewinnung, welche ihrerseits in den Gesamtzusammenhang „Leben“ oder „Wirklichkeit“ eingeordnet ist. Demzufolge bekommt die Wirtschaft und der Einzelbetrieb erst in der Durchdringung des Gesamtzusammenhanges einen Sinn, der sozial-ethisch gesehen, Daseinsberechtigung gibt. Dieser Sinn geht über die Wirtschaft hinaus, er findet seine Erfüllung in der Ausrichtung auf das Leben.

Durch solche Unterordnung der Wirtschaft unter das Leben als Wirklichkeit gelangen wir zur organischen Wirtschaftsauffassung. In dieser lebensgemäßen Einordnung der Wirtschaft in den Gesamtzusammenhang „Leben“ erblicken wir die letzte und höchste und eigentliche Auffassung der Wirtschaft[2]. Von dieser Auffassung leiten wir die sozial-ethischen Postulate und die Aufgaben der betrieblichen Sozialpolitik letztlich ab. Diese Auffassung beruht auf dem Bewußtsein, daß die Wirtschaft im Gesamtzusammenhang „Leben“ nicht die höchste Stelle einnehmen kann. Die Wirtschaft soll Dienerin an der menschlichen Gesellschaft und ihrer Kultur sein und sie im Rahmen ihres Wirkungs- und Aufgabenkreises nach Möglichkeit fördern.

Jede Einzelwirtschaft findet ihre Existenz, die sie immer neu behaupten muß, in der lebensvollen Verbindung zwischen ihr und der Volkswirtschaft. Diese Markt- und Lebensverbundenheit zeigt sich nicht allein in wirtschaftlicher, sondern auch in geistiger und kultureller Hinsicht. Daher scheint uns auch von dieser Seite gesehen die sozialethische Forderung berechtigt, daß sich jeder unternehmungsgebundene Betrieb mit der Übernahme einer bestimmten wirtschaftlichen Aufgabe die Pflicht auferlegen sollte, auf diese Gegebenheiten in vollem Umfang Rücksicht zu nehmen.

Sehen wir die Wirtschaft und ihre Aufgaben von diesem Gesichtspunkt aus, so erhalten sie erst ihren richtigen Sinn. Aus den so gesehenen

[1] Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 107/8.
[2] Lisowsky, Vom Sinn organischer Wirtschaft, S. 63.

sinnvollen Aufgaben, deren Erfüllung die Unternehmung als soziales Gebilde in der arbeitsteiligen Volkswirtschaft übernimmt, ergibt sich der Sinn eines Betriebes.

Von dieser Einordnung der wirtschaftlichen Werte in eine höhere Ordnung von Werten leiten wir das sozial-ethische Postulat ab, daß alle wirtschaftliche Tätigkeit und die Volkswohlstandsgewinnung sinngemäß dem Leben, organisch, erfolgen soll. Demgemäß dürfte eine Wirtschaftsordnung oder die Existenz eines Einzelbetriebes auf die Dauer nur so lange als berechtigt angesehen werden, als sie diesen Postulaten und ihren Aufgaben entsprechen. Danach dürfte ferner jede wirtschaftliche Tätigkeit der Sonderwirtschaften nur dann als gerechtfertigt erscheinen, wenn sie auf das Vorhandensein und das Wohlergehen der andern Menschen Rücksicht nimmt und zum Wohle der menschlichen Wohlfahrt beizutragen vermag.

Mit dieser Unterordnung des Wirtschaftlichen unter die höhere Zwecksetzung und die umschriebenen sozial-ethischen Postulate gelangen wir zum Organisationsprinzip, nach welchem die Tätigkeit in dem nach einwandfreien sozialpolitischen Grundsätzen geführten Betrieb erfolgen soll; wir umschreiben es mit dem Prinzip der „gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit“[1]. Damit haben wir die sozial-ethischen Postulate und das innerbetriebliche Organisationsprinzip von der höhern Ordnung, in die jeder unternehmungsgebundene Betrieb eingebettet ist, abgeleitet.

II. Wesen und Wirkungskreis der betrieblichen Sozialpolitik

Nun erhebt sich die Frage, welches die konkreten Forderungen und Aufgaben sind, die sich aus diesen Postulaten für das Betriebsleben ergeben und in das Aufgabengebiet der betrieblichen Sozialpolitik fallen.

Allgemein gesagt, soll die Leistung in der betrieblichen Leistungsgemeinschaft nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit erfolgen, d. h. mit Berücksichtigung und mit dem Streben nach Verwirklichung der umschriebenen sozial-ethischen Postulate.

Im speziellen soll die betriebliche Sozialpolitik das Ziel verfolgen, die privaten Kapitalinteressen dem Betriebssinn unterzuordnen. Diese Unterordnung der egoistischen Kapitalinteressen soll zugleich dem Interessenausgleich zwischen Besitzenden und Nichtbesitzenden im Betrieb dienen, insoweit dieser Ausgleich mit dem Entlohnungsproblem im Zusammenhang steht. Die Verschiedenheit der Interessen hat ihren

[1] siehe auch Kapitel „Organisationsprinzip“.

Ursprung in der gesellschaftlichen Abhängigkeit der Nichtbesitzenden von den Besitzenden. „Diese Abhängigkeit wird dadurch begründet, daß die über Kapital Verfügenden („Kapitalisten") wenigstens vorübergehend auch ohne erwerbswirtschaftliche Verwertung ihres Kapitals leben können, während die lediglich über Arbeitskraft Verfügenden prinzipiell jeden Augenblick auf die erwerbswirtschaftliche Verwendung derselben angewiesen sind[1]." Da die Kapitalbestrebungen die wirtschaftlich einflußreicheren sind, fordert die Interessen-Auseinandersetzung im wesentlichen, daß den wirtschaftlichen Bedürfnissen der Nichtbesitzenden in richtigem Maß Rechnung getragen wird.

Die betriebliche Sozialpolitik im unternehmungsgebundenen Betrieb sollte das Ziel verfolgen und darüber wachen, daß neben dem profitrechnerischen Zielstreben auch die natürliche, leibliche und geistige Eigenart der im Betrieb tätigen Menschen berücksichtigt und voll einbezogen wird. Der Betrieb soll in einer Weise geführt werden, daß die Arbeitsstellen im Betrieb sinngemäß dem oben umschriebenen Prinzip möglichst erhalten und gesichert bleiben. Die Einkommensbildung im Unternehmen sollte mit Rücksicht auf die soziale Bedingtheit der Wohlstandsvergrößerung eines Volkes erfolgen. Technischer und wirtschaftlicher Erfolg darf demgemäß nicht um seiner selbst willen angestrebt werden. Nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit ist er nur berechtigt, wenn er die menschliche Gesellschaft, deren Wohlfahrt er dienen soll, nicht schädigt.

Alle Vorkehrungen und Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik, die darauf gerichtet sind, den Ausgleich der Interessen zwischen Besitzenden und Nichtbesitzenden im Betrieb herbeizuführen, haben, richtig aufgefaßt, keinen sentimentalen Charakter, sondern erfolgen unter straffer Zielstrebigkeit im Hinblick auf die höhere Zwecksetzung. Alle Anstrengungen in dieser Richtung können nur als Dauerinstitutionen wirksam werden. Kurzfristige Anstrengungen zeitigen als letzte Auswirkung nur negative Resultate.

Die Verwirklichung der sozial-ethischen Postulate, die dem Interessenausgleich in der „kapitalistischen" Wirtschaft, als einem sozialen Sachverhalt, dienen soll, wird in schweizerischen Betrieben teilweise nur zögernd in Angriff genommen. Man ist noch zu sehr vom Gedanken befangen, daß die formelle Rechtsgleichheit und -freiheit, wie sie in der Bundesverfassung niedergelegt ist, genüge, um allen Bürgern die wirtschaftliche Freiheit zu sichern und alle Bürger gleicherweise im wirtschaftlichen Fortkommen zu schützen. Die praktisch-materielle wirt-

[1] Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 86.

schaftliche Freiheit und Gleichberechtigung (nicht etwa Gleichstellung) besteht jedoch nicht. Der Grund dafür liegt, wie aus dem oben Ausgeführten hervorgeht, in der Tatsache, daß der Begüterte nicht mit derselben Dringlichkeit der fremden Arbeitskräfte bedarf, um sein Kapital erwerbswirtschaftlich zu verwenden, wie der Nichtbegüterte einer Stellung bedarf, um durch Zur-Verfügungstellen seiner Arbeitskraft seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Aus diesem Sachverhalt erklärt sich, nebenbei gesagt, auch das ausgeprägte Bedürfnis des nur Arbeitsanbietenden nach einer sichern Anstellung. In einem Betrieb, in dem eine nach den oben aufgezeichneten Postulaten einwandfreie Sozialpolitik geführt wird, verschwinden die aus der unterschiedlichen sozialen Stellung entstehenden Spannungen. Der „Arbeitnehmer" wird zum „Mitarbeiter". Jeder Arbeitsträger im Betrieb wird als gleichwertiger Vertragspartner anerkannt.

Die sozial-ethischen Postulate verlangen aber nicht nur den Ausgleich der Interessen, die sich aus der Trennung von Kapitalbesitz und Arbeit ergeben. Die betriebliche Sozialpolitik muß auch dahin tendieren, daß alle Bedingungen erfüllt werden, die erfahrungsgemäß in den Arbeitsträgern auf die Dauer die optimale subjektive Arbeitsbereitschaft im Sinne der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit schaffen. Diese Bedingungen betreffen insbesondere: Menschliche Behandlung, gute Arbeitsbedingungen; Stärkung des Bewußtseins, daß die Stellung weitgehend gesichert ist; die Festigung des Gefühls, daß der Angestellte einen gewissen Einfluß auf die Leitung des Betriebs habe[1]. Maßnahmen, die zur Erhaltung des geistigen und körperlichen Leistungsvermögens eingesetzt werden, müssen, um wirksam zu werden, ebenfalls als Dauerganzes zur Anwendung gelangen. Sie beziehen sich nicht nur auf die menschlichen Beziehungen, sondern auch auf die Vorbedingungen, die für die Erbringung der Leistung erheblich sind (Arbeitsgestaltung).

Nun gehen aber die Forderungen aus den sozial-ethischen Postulaten nicht einseitig an die Betriebsleitung und an den Kapitalbesitzer, der sein Kapital im Betrieb investiert, sondern auch an die Arbeitsträger, die ihre Arbeitskraft dem Betrieb zur Verfügung stellen. Die Vorkehrungen der betrieblichen Sozialpolitik sollen erreichen, daß sich die Arbeitsträger in die aus dem Betriebssinn hervorgehende Leistungsforderung einfügen und sich ihr unterstellen, ferner, daß sie dem Betrieb gegenüber eine loyale, ehrliche und treue Haltung an den Tag legen.

Für den Vollkommenheitsgrad, mit dem die betriebliche Sozialpolitik durch Maßnahmen die umschriebenen Postulate verwirklichen kann,

[1] Nach Äußerungen von kompetenten Fachleuten.

ist die Regelung des gesellschaftlichen Verhältnisses der im Betrieb arbeitenden Menschen und die Organisation der Zusammenarbeit entscheidend. War das Streben nach möglichst vollkommener und reibungsloser Zusammenarbeit ursprünglich technisch-sachlich orientiert (begründet durch die technische Arbeitsteilung), so hat sich immer mehr gezeigt, daß vor allem auch die sozialen, menschlichen Beziehungen in ihrer Natur erforscht und geregelt werden müssen, um den Vollkommenheitsgrad der Zusammenarbeit annähernd zu erreichen. Somit ergibt sich für die betriebliche Sozialpolitik als weitere Aufgabe und Zwecksetzung, die Zusammenarbeit nach dem erwähnten Prinzip zu organisieren. Für die erfolgreiche Erfüllung dieser Aufgaben ist die innere Geisteshaltung der Betriebsleitung entscheidend.

Für den einzelnen betriebsbeteiligten Menschen bedeutet dies, daß er sich von der üblichen „Ich-Bezogenheit" loslösen muß, um sich in den Dienst der betrieblich-gesellschaftlichen, wie auch in den Dienst der allgemein-gesellschaftlichen Gesamtinteressen zu stellen. „Die Notwendigkeit einer solchen Einstellung mag einstweilen noch dringender sein, als das Bedürfnis danach", schreibt Carrard[1].

Zusammenfassend stellen wir fest, daß die Aufgaben der betrieblichen Sozialpolitik auf sozial-ethischen Postulaten gründen, die zum Teil wegen der allgemeinen Übung oder den bestehenden positiven Rechtssätzen notwendigerweise erfüllt werden müssen. Die Postulate leiteten wir von dem Bewußtsein der sozialen Natur des Wohlstandes und der Wohlfahrt eines Volkes und der Menschen ab. Die betriebliche Sozialpolitik ist die bewußt daran knüpfende Organisation der Betriebsleistung. Sie verfolgt den Zweck, die Arbeitsleistung im Betrieb sinnvoll in die Gesamtwirtschaft und in die Gesamtinteressen einzubauen. Betriebliche Sozialpolitik ist somit Handeln im Gesamtinteresse auf dem Wege über die Beeinflussung der Teile und wirkt auf die Teile in der Absicht ein, die soziale Wohlfahrt zu heben. Damit trägt die betriebliche Sozialpolitik zum sozialen Frieden im Betrieb und innerhalb eines Volkes bei. Für die Verwirklichung der sozial-ethischen Postulate ergibt sich insofern ein gewisser Zwang, als sich ein Betrieb auf die Dauer nicht außerhalb der geltenden Anschauungen über die sozialen Notwendigkeiten bewegen kann.

Aus all diesen Ausführungen ergeben sich die Kriterien, welche die betriebliche Sozialpolitik charakterisieren. Das Wesen der betrieblichen Sozialpolitik liegt danach im Interessenausgleich und in der Gestaltung der reibungslosen Zusammenarbeit im Betrieb. Sie verfolgt das Ziel,

[1] Erziehung zum Führer, S. 7.

die Leistung im Betrieb nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit zu organisieren.

Derart gelangen wir zur Definition der betrieblichen Sozialpolitik. Tead und Metcalf definieren das "personal management" mit[1]: „Leitung, Koordination der menschlichen Beziehungen in irgend einem Betrieb mit der Absicht, das notwendige Maximum an Produktion mit einem Minimum an Aufwand und Reibung und mit gebührender Aufmerksamkeit für die wirkliche Wohlfahrt des Arbeitnehmers zu erreichen."

Wir können dieser Umschreibung nicht beipflichten, denn sie unterordnet die sozialen Interessen dem rein profit-orientierten Wirtschaftlichkeitsprinzip. Wir vermissen ferner die Berücksichtigung der sachlichen Arbeitsgestaltung, die für die dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit untergeordnete Erbringung der Betriebsleistung wesentlich ist. Ferner erscheint uns die Forderung, „das notwendige Maximum an Produktion mit einem Minimum an Aufwand" . . . „zu erreichen", als eine Überspitzung der Zielsetzung. Wir würden an deren Stelle setzen, entweder „mit einem bestimmten Aufwand ein Maximum an Produktion", oder „eine bestimmte Produktion mit einem Minimum an Aufwand" zu erreichen. Wir stellen dieser Umschreibung eine Definition gegenüber, welche auf den gemachten Ausführungen aufbaut:

Die betriebliche Sozialpolitik ist der Inbegriff all derjenigen Anstrengungen, Vorkehrungen und Maßnahmen, welche im Betrieb das dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit untergeordnete Leistungsoptimum anstreben.

Aus diesen Ausführungen ergibt sich der inner- und außerbetriebliche Bereich des Aufgaben- und Wirkungskreises der betrieblichen Sozialpolitik.

Ihre erste Aufgabe ist, zu prüfen, welche Stellung der Betrieb innerhalb der Gesamtwirtschaft einnimmt. Hierauf muß die Zielsetzung der betrieblichen Sozialpolitik festgelegt werden, d. h. es muß umschrieben werden, welche Stellung der Betrieb in sozialpolitischer Hinsicht in näherer oder weiterer Zukunft einnehmen soll.

Der Betriebsleitung fällt die Pflicht zu, die daraus sich ergebenden Aufgaben zu organisieren:

1. Erforschung und Erkenntnis der Grundlagen der Betriebsarbeit.
2. Durchdringung aller für das Betriebsgeschehen erheblichen menschlichen Beziehungen.

[1] Tead and Metcalf, Personnel Administration, S. 2.

3. Ergreifen aller Maßnahmen zur Erreichung der maximalen, dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit untergeordneten subjektiven Arbeitsbereitschaft einer größtmöglichen Zahl von Arbeitsträgern.
4. Lebensgemäße Einordnung der betriebsbeteiligten Menschen in den Betrieb, als einer organisierten Sachen- und Menschenordnung.
5. Sicherstellung des Arbeitsvollzugs.

Grundsätze, die aufgestellt werden, sind solange nur Phrasen, als sich nicht in der verwirklichenden Tat ihre Ernsthaftigkeit erweist. Als verwirklicht können sie erst dann angesehen werden, wenn die gesamte Betriebsorganisation von ihnen durchdrungen und durchströmt ist. Das betrifft vornehmlich die Vorgesetzten mittleren und untern Grades, die die Vorposten der Menschenführung, also die wahren Personalführer sind. Aufgabe der Betriebsleitung ist, hier die geeigneten Leute einzustellen.

Die Achtung der betriebsbeteiligten Menschen vor der Betriebsleitung hängt von der Fähigkeit und der Kompromißlosigkeit ab, mit der diese den aufgeführten Grundsätzen gerecht zu werden versucht. Handelt es sich nur um Nebenanstrengungen eines Profitstrebens oder um Mittel, die einen Konkurrenzvorsprung sichern sollen, wird ihre Wirkung sehr bald verblassen. Erfolgen diese Anstrengungen jedoch aus der innern Bindung zum Betriebssinn heraus, wird die natürliche Folge, die Anerkennung der betriebsbeteiligten Menschen und im weitern eines kulturell hochstehenden Volkes nicht ausbleiben.

Wir wiederholen auch hier, daß es sich bei diesen Maßnahmen nicht um sentimentale Empfindungen handeln kann; es sind die Bestrebungen, die aus dem Bewußtsein der sozialen Bedingtheit der Wohlstandsgewinnung entstammen und die die Hebung der Wohlfahrt eines Volkes bezwecken. Dieses Bewußtsein und diese Zwecksetzung verlangen eine straffe, den Prinzipien der aufgezeichneten Wirtschaftlichkeit entsprechende Betriebsführung. Eine Betriebsleitung, die nach diesem Bewußtsein handelt, wird allerdings nicht nur die angenehme Seite ihres guten Rufes genießen können, sie wird auch Opfer bringen müssen.

Im Einzelhandel sind diese Tatsachen von weittragender Bedeutung. Der Verkauf ist der wichtigste Werbevorgang, der durch den Grad der Betriebsverbundenheit des einzelnen Angestellten in überwiegendem Maße beeinflußt wird. In ihm kommt der gepflegte Leistungswille eines Betriebs am stärksten zum Ausdruck. Deshalb wird in einem kulturell hochstehenden Volk derjenige Betrieb mehr und mehr in den Vorder-

grund kommen, der die Aufgaben, die ihm aus der gesellschaftlichen Verbundenheit aller Wirtschaftsbeziehungen und den daraus abgeleiteten Postulaten zukommen, am besten erfaßt und konsequent durchführt. Dieser Betrieb bedarf eines starken und mutigen Unternehmers.

Inwieweit sich die Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik auch auf die Familienangehörigen der betriebsbeteiligten Menschen (Kinderreichtum, Unterstützungspflichten) erstrecken sollen, ist nicht ohne weiteres zu entscheiden. Solange nur einzelne Betriebe in dieser Richtung Pionierarbeit leisten, stößt die Durchführung dieser Aufgaben auf große Schwierigkeiten. Sie würden durch die starke finanzielle Belastung, die aus der Übernahme solcher Aufgaben resultiert, konkurrenzunfähig. Nur durch Schaffung von Ausgleichskassen unter Betrieben gleicher Art, Ausbau der Label-Bewegung und ähnliche Bestrebungen, kann diese Aufgabe gelöst werden.

An Stelle des Ausdrucks „betriebliche Sozialpolitik" wird oft der Begriff „Personalpolitik" (Übersetzung des amerikanischen "personnel management") oder „Personalverwaltung" gesetzt. Diese Unterschiedlichkeit hat für die Behandlung der Materie wenig Bedeutung. Wichtig ist, daß ihr Wesen und ihre Aufgaben richtig erfaßt werden und danach gehandelt wird. Der in dieser Arbeit verwendete Ausdruck scheint uns jedoch dem Wesen der Problemstellung am besten zu entsprechen.

Die Postulate der betrieblichen Sozialpolitik vermochten sich bis heute in den schweizerischen Verhältnissen noch nicht genügend durchzusetzen. Doch finden wir eine ansehnliche Zahl von Wirtschaftsführern, die sich zum sozialen Denken durchgerungen haben. So z. B. schreibt Mahler[1]: „Aus dieser organischen Betrachtung entwickeln sich die Gedanken der Solidarität und der Schicksalsverbundenheit als Volk und Nation". Bundesrat Etter in einer Rede vom August 1934[2]: „Die Rettung kann nur kommen von einer Abkehr von diesem materialistischen Geiste." Weiter die Erklärung des Bundesrates an das Schweizervolk vom 25. Juni 1940: „Eher als an uns selbst, das heißt an unser Wohlbehagen, werden wir an die andern und an ihre wesentlichen Bedürfnisse denken; das ist die wahre Solidarität, jene der Tat und nicht der Worte und der Umzüge, jene die die nationale Gemeinschaft durch Arbeit und Ordnung, diese beiden großen schaffenden Kräfte, einbetten in das Vertrauen und in die Einigkeit." Schließlich Zimmermann[3]: „Aber es ist ein Unterschied, ob man ein Geschäft als Profitmaschine betreibt,

---

[1] Detailhandel im Umbruch, S. 10.
[2] Carrard, Erziehung zum Führer, S. 116.
[3] Kaufmann oder Krämer, S. 12.

die vor allem dazu da ist, die eigenen Taschen zu füllen, oder ob man ihm einen Platz und eine Aufgabe im Rahmen der gesamten Volkswirtschaft zuweist. Es ist ein Unterschied, ob ein Geschäftsmann sich nur sich selbst, oder ob er sich auch der Allgemeinheit gegenüber verantwortlich fühlt."

III. Der Träger der betrieblichen Sozialpolitik

Der Betrieb ist in erster Linie Mittel zur Verfolgung des Betriebszieles und damit Träger aller Maßnahmen betrieblicher Sozialpolitik. Es mag zum besseren Verständnis nützlich sein, den weitern Ausführungen eine Klärung der Begriffe „Betrieb" und „Großbetrieb" vorauszuschicken.

a) **Der Betrieb.** Neben diesem Begriff kennen wir den der „Unternehmung", die beide im allgemeinen Sprachgebrauch auch ohne, oder mit ungenauer Unterscheidung verwendet werden. Dies oft aus Gründen der Sprachbequemlichkeit, weil sich z. B. „Betrieb" als nur zweisilbiges Wort leichter mit einem Attribut verbinden läßt, wie Betriebsführung, Betriebsstillegung usw. Wir zeichnen die Unterscheidungsmerkmale in kurzen Zügen auf.

Der Betrieb umfaßt alle Einrichtungen, die in Form einer organisierten wirtschaftlichen Einheit das Ziel verfolgen, Leistungen hervorzubringen und diese Leistungen wirtschaftlich, in rationeller Weise erzeugen. Der Betrieb ist eher etwas Technisches, Sachliches. Willi kommt zu folgender Definition[1]: „Betrieb sind die von einem einheitlichen Subjekt in bezug auf ein einheitliches Ziel zu einer dauernden organischen Einheit zusammengeschlossenen persönlichen, sachlichen und immateriellen Güter."

Die Unternehmung ist „dasselbe Gebilde, betrachtet vom Gesichtspunkt der Verwertung und Erhaltung des im Betrieb angelegten Kapitals". Sie steht in gesellschaftlicher Verbundenheit mit der Volkswirtschaft und umschließt den Betrieb mit gewissen zusätzlichen Risiken und Leistungen, mit dem hervortretenden Merkmal „der Erzielung eines abstrakten, sich in Einkommen auflösenden ‚Wertertrages'[2]. Der Begriff „Unternehmung" schließt auch die tatsächliche rechtliche Natur der Organisation in sich; das was vom Betrieb nach außen in Erscheinung tritt, wie die Beziehungen zur Gesellschaft und zum Staat. Das Ziel

[1] Willi, Der Begriff des Betriebes, S. 84.
[1] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 47.

der Unternehmung ist der Ertrag. Die Unternehmung kann einen oder mehrere Betriebe umschließen.

Die in Betrieb und Unternehmung zur Verwendung oder „Verwertung" gelangenden Produktionsmittel sind, das betonen wir auch hier, nicht nur in ein bestimmtes technisches und „wirtschaftliches" rechnerisches, sondern auch gesellschaftliches Verhältnis zueinander gesetzt[1].

Je nach der Auffassung über den Zweck, dem die wirtschaftliche Einheit dient, oder dem Gesichtspunkt, von dem sie betrachtet wird, wird nun der Begriff „Unternehmung" oder „Betrieb" gewählt. Die subjektive Auffassung oder Betrachtungsweise (egoistischer Unternehmerstandpunkt) sieht in der wirtschaftlichen Einheit ein Mittel zur Einkommensbildung (Rentabilitätserzielung) und kommt zum Begriff „Unternehmung". Die Bezeichnung „Unternehmung" wird in diesem Fall im Unterschied zur obigen Umschreibung zum subjektiven Begriff. Die objektive Betrachtungsweise sieht die wirtschaftliche Einheit je nach dem Gesichtspunkt, von dem sie diese betrachtet, entweder als Unternehmung oder als Betrieb. Die beiden Begriffe beziehen sich somit auf dieselbe Einheit, sie kennzeichnen lediglich den Gesichtspunkt, von dem sie betrachtet wird. Denn tatsächlich bringt jede wirtschaftliche Einheit nicht nur rein technische Güter oder Dienstleistungen (betriebliche Aufgabe) hervor, sondern erfüllt auch die Aufgabe der Einkommensbildung (volkswirtschaftliche Aufgabe). Somit kommen wir den tatsächlichen Verhältnissen am nächsten, wenn wir die wirtschaftliche Einheit, also auch den Einzelhandelsbetrieb, mit „unternehmungsgebundenem Betrieb" bezeichnen. In dieser Umschreibung umfaßt der Begriff die Gesamtorganisation einer organisch-wirtschaftlichen Sachen- und Menschenordnung. Diese Auslegung legen wir dem in dieser Arbeit verwendeten Begriff „Betrieb" zugrunde.

b) **Der Großbetrieb.** Der Großbetrieb trägt das Hauptmerkmal, daß leitende und ausführende Tätigkeit voneinander getrennt sind[2]. Die Leitung wird zur selbständigen Funktion. Das Kriterium liegt somit nicht in der Raumausdehnung des Betriebes. Die Gestaltung des Faktors „Arbeit" gibt die Charakterprägung.

Damit ist die Bezeichnung nicht an eine bestimmte Art von Betrieb gebunden. Dieses Attribut kann vielmehr jeder beliebigen Art des Betriebs zukommen.

---

[1] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 49.
[2] nach Amonn.

1. Das Organisationsprinzip

Wir haben im ersten Kapitel aufgezeichnet, nach welchen Postulaten und nach welchem Prinzip sich der Inhalt der betrieblichen Sozialpolitik ausrichten soll. Hier wollen wir nun das Organisationsprinzip näher umreißen, nach welchem die sozialpolitischen Maßnahmen im Betrieb ausgeführt werden müssen, um den aufgezeichneten Postulaten gerecht zu werden. Der unternehmungsgebundene Betrieb hat die Aufgabe, durch seine Leistung, in Vorbereitung oder Ausübung der Bedarfsdeckung, planmäßig ein „Mehr" in der Außenwelt zu erstreben. Das geschieht durch Vergleich des Aufwandes mit dem Ertrag. Der Betrieb hat somit die Aufgabe, die Betriebsleistung wirtschaftlich zu erfüllen, d.h. nach dem Prinzip der „bestmöglichen Verwendung der dem Betrieb zur Verfügung stehenden Mittel" (Walther). Dieses Organisationsprinzip gilt für die gesamte Betriebstätigkeit, wie auch für die betriebliche Sozialpolitik. Dabei fordern aber die sozial-ethischen Postulate, die wir aus den Erkenntnissen der sozialen Bedingtheit der Wohlstandsgewinnung und aus der Unterordnung der Wohlstandsgewinnung unter die höhere Zielsetzung der Hebung der menschlichen Wohlfahrt ableiteten, daß diese Gegebenheiten mitberücksichtigt werden.

Der Rahmen des Wirtschaftlichkeitsprinzips muß somit einerseits gegenüber dem Wirtschaftlichkeitsprinzip der liberalen, auf individueller Gestaltungsfreiheit basierenden Auffassung abgegrenzt, und anderseits im Hinblick auf die soziale Bedingtheit der Wohlstandsgewinnung und die Unterordnung der wirtschaftlichen Werte unter höhere Werte ergänzt werden. Um diese Sinngebung auch in der begrifflichen Formulierung des betrieblichen Handlungs- und Organisationsprinzips zum Ausdruck zu bringen, umschreiben wir es mit dem Grundsatz der „gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit". Jede Tätigkeit nach diesem Prinzip erfolgt somit wirtschaftlich mit Berücksichtigung einerseits der sozialen Bedingtheit und der Gesetzmäßigkeiten der Wohlstandsgewinnung und anderseits der höheren Zwecksetzung der Wohlstandsgewinnung, die in der Hebung der menschlichen Wohlfahrt besteht. Bei der Anwendung dieses Prinzips ist die Wirtschaftlichkeits-Erforschung erstes, die Einfügung in das Lebensganze das weitere.

Damit haben wir das Organisationsprinzip der betrieblichen Sozialpolitik auf das entscheidende Kriterium zurückgeführt, nämlich auf das Maß, in dem die Vorkehrungen und Maßnahmen dem Gesamtzusammenhang „Leben" eingeordnet werden und ihm dienen.

2. Die Betriebsleitung

Alle Belange des Betriebs sind in letzter Linie der Betriebsleitung als letzter verantwortlicher Instanz im Betrieb unterstellt. Sie muß die dem Betriebssinn entsprechende Betriebs- oder Geschäftspolitik festlegen. Darunter fallen auch die Grundsätze der betrieblichen Sozialpolitik. Sie stellen einen Teil der Geschäftspolitik dar und liegen im Bereich dieses großen Verantwortungsgebietes. Die Führung aller betriebsbeteiligten Menschen ist deshalb Sache der Betriebsleitung. Erfüllt sie diese Aufgabe nach Maßgabe des Prinzips der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit, so ermöglicht ihr dies, die innern Triebkräfte im arbeitenden Menschen in die Arbeitsleistung einzuführen und äußere Druckmittel weitgehend zu vermeiden. Damit schwindet auch die Gegensätzlichkeit zwischen Arbeitgeber und Angestellten. In diesem Sinn erfüllt die Betriebsleitung eine staatspolitische Aufgabe. Durch weitsichtige sozialpolitische Maßnahmen können die sozialen Spannungen überbrückt werden und die Betriebsleitung hilft derweise mit, die Volksverbundenheit innerlich zu stärken.

Eine schlechte betriebliche Sozialpolitik bewirkt auf die Dauer einen für die Volkswirtschaft empfindlich fühlbaren Leistungs- und Menschenverschleiß. Diese Politik kommt dann zu sehr ungünstiger Auswirkung, wenn durch schlechte Führung und Erziehung Arbeitskräfte entlassen werden müssen oder der ganze Betrieb unwirtschaftlich arbeitet. Dadurch entsteht ein ungewöhnlich hoher Anteil brachliegender materieller und persönlicher Werte. Die spätere Folge ist, daß Menschen auf die Straße gestellt werden müssen und dem Staat und damit indirekt wieder der Wirtschaft zur Last fallen.

Alle sozialpolitischen Maßnahmen dürfen, in richtiger Zweckverfolgung, nicht an der Oberfläche materieller Vorteilhascherei stecken bleiben, sie müssen zum innern Sinn der wirtschaftlichen Zwecksetzung vordringen. Die Betriebsleitung hat in dieser Hinsicht erst dann die richtige Einstellung gewonnen, wenn sie nicht nach Nutzen strebt, sondern danach, Nutzen zu stiften. Die Maßnahmen sollten aus innerer Überzeugung heraus erfolgen, indem der Betriebsführer dem Angestellten als Mitarbeiter frei von jedem egoistischen Streben gegenübertritt und ihm fördernd und helfend zur Seite steht. Hören wir in dieser Sache die Äußerungen von führenden Schweizer Persönlichkeiten: „Wir müssen lernen, daß es uns nicht gut gehen kann, wenn es nicht allen gut geht. Wir können uns nicht helfen, wenn wir nicht den andern helfen können. Nur dies wird uns innere Befriedigung bringen. Unser Ziel ist es, dem

Ganzen, anstatt nur uns und unsern Interessen zu dienen[1]." „Um dieses Ziel zu erreichen, bedürfen wir alle einer durchgreifenden Wandlung"[2]; weiter: „Die Gedanken der Solidarität verlangen vom Unternehmer die Unterstellung des Egoismus unter das höhere Interesse der Berufsgruppe und des Volkes als Ganzem[3]."

„Der neue Unternehmer arbeitet bewußt an dieser Aufgabe[4]."

„Diese sozialen Leistungen müssen beredter Ausdruck einer sittlich hochstehenden Unternehmerpersönlichkeit sein[5]."

Daraus geht hervor, daß diese Einstellung, wie sie die sozialethischen Postulate verlangen, in der Schweiz keineswegs eine Selbstverständlichkeit ist. Um sie zu gewinnen, wird eine Erziehungsarbeit von langer Dauer und vielleicht ein verstärkter Druck der Wirtschaftsentwicklung notwendig sein. Unsere Wirtschaftsführer müssen aber von neuem Geist durchdrungen werden, vom Geist der Verantwortlichkeit gegenüber dem Volk und dem Gemeinwohl. Demgegenüber tritt die Schaffung einer neuen wirtschaftlichen Ordnung als sekundäre Hilfsmaßnahme in den Hintergrund.

In welchem Maße die Betriebsleitung die Kompetenz und die Verantwortungsgebiete der Menschenführung an eine Unterorganisation, einer Personalleitung, delegieren will und muß, hängt von Größe und Umfang des Betriebes ab. In jedem Fall bleibt aber die letzte Verantwortung bei der obersten Betriebs-, resp. Personalleitung. Sie setzt fest, was gemacht werden soll, die Personalleitung bestimmt, wie dies im einzelnen durchgeführt werden soll.

Die Anwendung der Grundsätze der betrieblichen Sozialpolitik in den Einzelphasen des Betriebslebens ergibt sich nicht ohne weiteres. Diese muß vielmehr aus dem Betriebsleben selbst herauswachsen. Aber ohne eine bestimmte, fest umrissene, den aufgestellten Postulaten entsprechende betriebliche Sozialpolitik wird der Betriebserfolg auf die Dauer gefährdet, gemindert oder gar ausgeschlossen, je nach den herrschenden Anschauungen. Um ihr eine bestimmte Wirkung zu sichern, ist es notwendig, sie in die Form der Schriftlichkeit zu kleiden. Eine große Zahl von Praktikern heben die Wichtigkeit der schriftlichen Form insbesondere für die betriebliche Sozialpolitik hervor. Eine geschriebene eindeutige Politik vermag den betriebsbeteiligten Menschen überdies ein

[1] Huber, Menschliche Aspekte der Zusammenarbeit, S. 19.
[2] Huber, S. 20.
[3] Mahler, Detailhandel im Umbruch, S. 10.
[4] Mahler, S. 56.
[5] Mahler, S. 57.

starkes Gefühl von Sicherheit und Schutz zu geben[1]. Amerikanische Studien über diese Frage stellen fest, daß in der Großzahl von Einzelhandelsbetrieben die schriftliche Abfassung der Geschäftspolitik zwar unterlassen wird, daß sich aber, soweit es sich um Großbetriebe handelt, regelmäßig auch Unzulänglichkeiten großen Umfanges zeigen, die durch diesen Mangel begründet sind. Dem Grundsatz der Schriftlichkeit wird entgegengehalten, er habe den Nachteil der Schwerfälligkeit, er sei nur Theorie, während die Praxis ihre eigenen Wege gehe.

Dem ist entgegenzuhalten: Das Betriebsgeschehen, das besonders im Einzelhandelsbetrieb stark vom ganzheitlichen, oft unsteten Leben bestimmt ist, macht es notwendig, daß eine bestimmte Linie eingehalten wird. Nur Vorkommnisse von großer Wichtigkeit sollen sie ändern können. Dies ist besonders im Hinblick auf den verhältnismäßig häufigen Wechsel der Angestellten wichtig. Nicht jeder gefühlsbetonte Entscheid soll eine überlieferte Politik über den Haufen werfen können. Nur Vorkommnisse, die den Betrieb oder die Umwelt strukturmäßig ändern, sollen Änderungen in der Politik bewirken können, die auch ihrerseits schriftlich festgehalten werden müssen.

Zum Einwand der Gegensätzlichkeit zwischen Theorie und Praxis ist zu sagen: Theorie und Praxis sind untrennbar miteinander verbunden. Alles Denken führt irgendwie zu einem Handeln. Ein Praktiker, der nur unmittelbare Ziele vor Augen hat und vergißt, mit seinem Denkvermögen die tatsächlichen Verhältnisse oder mögliche Vorkommnisse der Zukunft zu erforschen, bekommt in seinem Handeln nie das Moment der Sicherheit. Die Forschung vermag aber einer Politik eine hochgradige Zweck- und Zielsicherheit zu geben. Sie erspart jedem Vorgesetzten in gegebenen Momenten lange Überlegungs- und Rückfragezeiten und verschafft dem Betrieb die Vorteile der planmäßigen Tätigkeit.

Die schriftliche Formulierung der betrieblichen Sozialpolitik soll, da sie alle betriebsbeteiligten Menschen betrifft, allen gleichermaßen verständlich und klar sein und den Prinzipien der Einfachheit, Gründlichkeit und Gerechtigkeit entsprechen.

3. Die Methode der Betriebsführung

Von der Arbeitsmethode der Betriebsleitung hängt der Erfolg der sozialpolitischen Maßnahmen in weitgehendem Maße ab. Die Ent-

[1] Geck, a.a.O., S. 67; Standard Instructions by C. G. Eubank, Industrial Department Komberly Clark Corporation, in „Personnel" August 1937, S. 10/11; Appert, Zum Thema Rayonchef, S. 1; Improving the Forman-Worker Relationship by T. G. Graham, in „The role of the Supervisor in Labor Relations" AMA, S. 7; Zimmermann, a.a.O., S. 16/7; Filene, a.a.O., S. 71.

scheidungen in der Betriebsführung müssen, um dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit gerecht zu werden, immer im Hinblick auf die Erfüllung des Betriebssinns getroffen werden. Dies ist nur dann möglich, wenn die Arbeitsweise der Betriebsleitung gestattet, trotz Trennung von leitender und ausführender Arbeit, ihre Entschlüsse auf Grund von Tatsachen und nicht von Meinungen und Überlieferungen allein zu fassen. Eine nach den Grundsätzen der Forschung und Planung durchgeführte Vorarbeit muß die Entscheide unterbauen. Nur die wissenschaftliche Erkenntnis der Zusammenhänge, d. h. das Wissen um Ursache und Wirkung vermag die Sicherheit in der Verfolgung des gesetzten Zieles zu garantieren. Besonders im Großbetrieb, wo für die Betriebsleitung die Gefahr der Entfremdung für die Elementarfragen besteht, ist diese Arbeitsmethode von überragender Bedeutung. Der Untergebene hat leicht die Tendenz, das mitzuteilen, was gern gehört wird. Die Dinge müssen aber in ihrer wirklichen Gestalt erkannt werden.

Eine nach wissenschaftlichen Grundsätzen ausgebaute Arbeitsmethode kann aber nicht bei der Tatsachen-Sammlung stehen bleiben. Die eigentliche Geistesarbeit beginnt erst dort, wo aus Tatsachenmaterial Allgemein-Erscheinungen, oder aus Allgemein-Erscheinungen Spezial-Erscheinungen erfaßt und verarbeitet werden müssen. Voraussetzung für alle diese Arbeiten ist, daß über bestimmte Betriebsvorgänge dauernd Aufzeichnungen gemacht werden. Die Krönung erfährt diese Arbeitsmethode erst durch das richtige und sinnvolle Einfügen von Neuerungen und durch das Koordinieren der einzelnen Betriebsvorgänge. Den vollen Erfolg sichert aber letztlich nur ein durchdachtes Kontrollsystem.

Die „wissenschaftliche Betriebsführung" (als Übersetzung des amerikanischen „scientific management") wird in den Händen von unbefähigten Menschen zum Spiel. Unter starrer Anlehnung an das Schema werden die nicht mit Zahlen und Buchstaben erfaßten oder nicht erfaßbaren Faktoren übersehen. Aber auch die fähige Betriebsleitung muß dauernd Vorkehrungen treffen, um der dieser Arbeitsmethode inneliegenden Gefahr der „Verbürokratisierung" entgegenzutreten.

Die wissenschaftliche Behandlung der Betriebsorganisation hat das Verdienst, den ersten Durchbruch zur modernen Betriebsführung nach sozial-ethischen Gesichtspunkten gemacht zu haben: Die Tatsachen ließen ihre weitgehende Notwendigkeit erkennen.

4. Einfluß von Standort, Unternehmungsform und Betriebsgröße auf die betriebliche Sozialpolitik

Schon vor der Gründung einer Unternehmung darf man die Berücksichtigung der Einflüsse von Standort, Unternehmungsform und Betriebsgröße auf die betriebliche Sozialpolitik nicht vernachlässigen, weil sie von erheblicher Bedeutung sind.

a) **Der Standort.** Für den arbeitsintensiven Betrieb, wie z. B. für den Einzelhandelsbetrieb, ist die Lage des Betriebes auch für die betriebsbeteiligten Menschen von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Die menschliche Umwelt bestimmt die Art der Betriebsarbeit weitgehend, ebenso spielen Lebensformen und Arbeitstraditionen eine Rolle, die in der Schweiz in der von Kanton zu Kanton verschiedenen Arbeitszeit- und Ruhezeit-Gesetzgebung am stärksten zum Ausdruck kommen.

Die Wirkung dieser Umweltfaktoren auf den Menschen sollte nicht unbeachtet gelassen werden.

b) **Die Unternehmungsform.** Zur Durchführung der Betriebsaufgabe können die verschiedensten Unternehmungsformen gewählt werden. Die Unternehmungsform ist insofern von Bedeutung, als sie sich positiv oder negativ auf die Erfüllung der Betriebsaufgabe auswirkt. Die größte wirtschaftliche Erfolgsaussicht, wie wir sie umschrieben haben, ist in der Unternehmungsform gegeben, in der Verantwortung, Kompetenz und Ertrag einer Stelle zustehen, d. h. auf eine Person zusammenfallen. Das trifft in der Personengesellschaft in der Regel zu, meistens aber nicht in Kapitalgesellschaften. Die letzteren können in der Regel wohl größere wirtschaftliche Mittel in den Dienst des Betriebszweckes stellen, doch sind sie bei notwendigen schnellen Dispositionen um so mehr behindert, je größer die Gesellschaft und je ausgedehnter die praktische Beteiligungsmöglichkeit ist. Dabei stehen allerdings die tatsächlichen Verhältnisse oft im Widerspruch zur juristischen Unternehmungsform, so daß zur Beurteilung dieser Punkte immer die tatsächlichen Verhältnisse in Betracht gezogen werden müssen. Wichtig ist, daß die Gefahr der Lähmung der Initiative bei Trennung von finanziellem Risiko und Leitung erkannt wird. Von Bedeutung ist ferner, daß Unternehmungsform und Unternehmerpersönlichkeit (Betriebsführer) richtig aufeinander abgestimmt sind.

c) **Die Betriebsgröße.** Die Größe des Betriebs ist nicht nur durch eine gewisse Raumausdehnung, sondern auch durch eine Erhöhung der Betriebsleistung (in quantitativer und qualitativer Hinsicht) gekenn-

zeichnet. Die Ausdehnung der Betriebsgröße bringt Vor- und Nachteile mit sich.

Ein unbestreitbarer Vorteil zeigt sich in der wirtschaftlicheren Ausnützungsmöglichkeit der Produktionsmittel, vor allem des Faktors „Arbeit" (quantitative Erhöhung der Leistung). Mit dieser geht in der Regel parallel eine qualitative Verbesserung der Leistung.

Die bessere räumliche und zeitliche Ausnützung wird z. B. im Einzelhandelsbetrieb, der uns in dieser Arbeit in erster Linie beschäftigt, durch Hereinnahme von verschiedenen Warengattungen, deren Saisons sich ablösen, ermöglicht. Sie ist zum Teil auch eine Zwangserscheinung als Folge der im Großbetrieb höheren fixen Kosten.

Die bessere Ausnützungsmöglichkeit des Faktors Arbeit kann sich aber volkswirtschaftlich und ganzheitlich gesehen geradezu schädlich auswirken, wenn davon in einem dem Betriebssinn nicht entsprechenden Grad Gebrauch gemacht wird. Nur die wissenschaftliche Behandlung dieser Fragen und die Ausrichtung auf das Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit gestatten, in dieser Hinsicht das richtige Maß einzuhalten.

Im Zusammenhang mit diesen Fragen ist auch zu prüfen, ob nicht durch die Steigerung der Betriebsgröße die Elastizität des Betriebs zu stark leidet. Je umfangreicher der Betrieb ist, desto mehr treten zwangsweise an Stelle des persönlichen Kontaktes starre, unpersönliche Vorschriften. Daraus entstehen gewisse Erscheinungen, wie Interesselosigkeit und Leistungsminderung, sofern nichts dagegen unternommen wird. Die Notwendigkeit, ein spezielles Organ zur Behandlung dieser Fragen zu schaffen, steigt daher mit der Ausdehnung der Betriebsgröße. Diesem Organ, das sich mit den Problemen der betrieblichen Sozialpolitik befaßt, kommen mit der Ausdehnung der Betriebsgröße dauernd neue Aufgaben und Funktionen zu, indem auch die Beziehungen zwischen den betriebsbeteiligten Menschen immer ausgedehnter und komplizierter werden. Unvermeidlich ist, daß damit eine verhältnismäßige Steigerung des Aufwandes für Maßnahmen betrieblicher Sozialpolitik parallel geht. Sie ist aber im Interesse der sinnvollen Betriebsführung unumgänglich.

Die innerbetriebliche Forschung muß ferner die dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit untergeordnete optimale Betriebsgröße zu erkennen versuchen und die Entwicklung mit ihr in Einklang bringen. „Optimale Betriebsgröße" ist allerdings ein statischer Begriff, da in Wirklichkeit die bestehenden Verhältnisse der Erkenntnis immer vorauseilen und im Zeitpunkt, in dem die Resultate der Forschung in Form von geeigneten Maßnahmen und Empfehlungen zur Auswirkung

kommen, die Beziehungen und die optimale Betriebsgröße wieder veränderte Formen angenommen haben. Um so mehr ist die Erforschung und die Anpassung an die optimale Betriebsgröße eine Daueraufgabe, deren Vernachlässigung schwere, nachteilige Folgen nach sich ziehen kann.

Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, daß sich die Öffentlichkeit um so mehr mit einem Betrieb befaßt, je größer er wird. Somit wird auch sein Einfluß auf die gesamtwirtschaftlichen Verhältnisse und Beziehungen größer, worin wir eine größere Verantwortung für die Gestaltung dieser Verhältnisse und Beziehungen sehen.

Die hervorragende Bedeutung all dieser Probleme erfordert, daß im Betrieb eine spezielle Organisation geschaffen wird, der die Funktionen der betrieblichen Sozialpolitik delegiert werden: Die Sozial- oder Personal-Abteilung. Ihre Stellung und Einzelaufgaben im Betrieb wollen wir in spätern Abschnitten einer nähern Betrachtung unterziehen.

5. Der Einzelhandelsbetrieb

Wie letztlich jeder andere Betrieb, so dient auch der Einzelhandelsbetrieb der Bedarfsdeckung, erfüllt also eine Sozialfunktion. Nun darf aber die Erfüllung der Betriebsaufgabe nach dem gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeitsprinzip nicht nur in der für den Kunden vorteilhaftesten Bedarfsdeckung allein gesehen werden, wie das z. B. Filene[1] umschreibt: „The business of retailing is to supply the consumer with the goods he wants in the way most advantageous to him." Weiter[2] „First of all, we must realize that a store is a machine for selling, with every activity secondary to it." Diese Auffassung setzt das Einkommensstreben und das eigenbetrieblich bezogene Werbemoment zu sehr in den Vordergrund. Es vermag dem Betriebssinn nicht gerecht zu werden. Auch Hildegard Schröer schreibt[3]: „In unserer Zeit hat sich das subjektive immer mehr an das objektive Absatzziel angenähert. Die Gründe sind nicht ethischer, sondern vielmehr wirtschaftlicher Art. Das Absatzziel muß die Erhaltung des Kunden berücksichtigen." Es erfolgt hier eine Unterordnung oder mindestens Beiseiteschiebung der sozial-ethischen Postulate unter oder wegen Forderungen rein wirtschaftlicher Natur. Mit einer solchen Auslegung gehen wir nicht einig. Der Einzelhandelsbetrieb soll sich nicht darauf beschränken, die Betriebsaufgabe nur im Interesse der Bedürfnisse einer bestimmten Gruppe der menschlichen

[1] Next steps forward in Retailing, S. 3.
[2] idem, S. 5.
[3] Die betriebliche Ausbildung des Verkaufspersonals im Einzelhandelsbetrieb, S. 13.

Gesellschaft, der Kunden zu erfüllen. Er soll auch auf die im Betrieb arbeitenden Menschen Rücksicht nehmen. Das Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit verlangt, daß der Betrieb nicht nur bestrebt ist, Treuhänder des Kunden zu werden, sondern ebensosehr Treuhänder der im Betrieb tätigen Menschen. Nur dann kann er seiner Aufgabe und den Funktionen, die ihm im Rahmen des Gesamtzusammenhanges „Leben" zufallen, gerecht werden.

Neben der Erkenntnis der tiefern sozialen Zusammenhänge der Wohlstandsgewinnung und der menschlichen Wohlfahrt haben in Einzelhandelsbetrieben auch andere, egoistische Überlegungen zu einer ähnlichen Aufgabenstellung geführt.

Unbestritten steht nämlich fest, daß gerade die Haupttätigkeit im Einzelhandelsbetrieb, der Verkauf, den größten Einfluß auf die Existenzfähigkeit des Betriebes hat. Der menschliche Faktor spielt somit in diesem, wie in nur wenig andern Betrieben, eine sehr wesentliche Rolle. Es wurde erkannt, daß der Verkauf eine ausgeprägt ganzheitlich-menschliche Angelegenheit ist, und daß die innere Verfassung der im Verkauf tätigen Menschen sich unmittelbar und in überwiegendem Maß auf die Kaufbereitschaft der Kunden auswirkt. Um eine günstige Stimmung unter dem Personal, d. h. in Wirklichkeit um bessere Voraussetzungen für die Kauflust der Kundschaft zu schaffen, werden Maßnahmen getroffen, die den Aufgaben einer einwandfreien betrieblichen Sozialpolitik sehr nahe kommen. Doch bleiben sie oft in Äußerlichkeiten stecken, da der sinnvolle, belebende Beweggrund fehlt. Es wird dabei oft kaum der Schritt vom „Arbeitnehmer" zum „Mitarbeiter" gewagt. Am eklatantesten zeigt sich dann diese Fadenscheinigkeit in Zeiten von Krisen und schlechten Geschäftsganges. Dann „rentieren" diese Maßnahmen nicht mehr oder sie lösen keine genügende Werbewirkung mehr aus und werden fallen gelassen. Wenn in einem Betrieb Maßnahmen betrieblicher Sozialpolitik getroffen werden, ist folglich damit noch keine Wertung gegeben. Diese können ausgesprochen schlecht oder aber gut sein, je nachdem sie ihre Motive aus dem lebenswirklichen und gesellschaftlichen Verbundenheitsempfinden schöpfen oder nicht.

IV. Das Objekt der betrieblichen Sozialpolitik

Das Objekt der betrieblichen Sozialpolitik ist das Betriebselement „Arbeit" und die damit im Zusammenhang stehenden Probleme. Das Betriebselement „Arbeit" ist nun derart mit dem Arbeitsträger — Mensch —

verbunden, daß es nur mit seinem Willen und mit ihm als Ganzes in den Arbeitsprozeß eingestellt werden kann. Somit wird der im Betrieb tätige Mensch praktisch zum Objekt der betrieblichen Sozialpolitik.

Das Verhältnis von „Arbeit" zum Arbeitsträger ist deshalb von größter Wichtigkeit, weil von ihm das Maß der dem Gesamt-Arbeitsprozeß zur Verfügung stehenden Arbeitskraft abhängt. Es bestimmt infolgedessen auch die Menge der dem einzelnen Betrieb zur Verfügung stehenden Arbeitskraft.

Die Menge der dem Betrieb zur Verfügung stehenden Arbeitskraft ist zunächst absolut begrenzt durch die Größe der Arbeitskraft aller betriebsbeteiligten Menschen. Die tatsächlich zur Verfügung stehende Menge Arbeitskraft liegt immer innerhalb dieser Grenze. Sie ist immer kleiner als die vorhandene Gesamtbetriebs-Arbeitskraft. Sie hängt von der Ausbildung, Fertigkeit und von der Einstellung des einzelnen Arbeitsträgers zur Arbeit, zum Betrieb und zu andern mit der Arbeit im Zusammenhang stehenden Faktoren, also von subjektiven Bedingungen ab. Diese tatsächlich verfügbare Menge Arbeit ist durch deren subjektiv bedingten Umfang nicht eine ständige, sondern eine oft auch stündlich veränderliche Größe.

Aufgabe der betrieblichen Sozialpolitik ist nun, in den Arbeitsträgern jene subjektive Arbeitsbereitschaft zu ermöglichen oder zu schaffen, die dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit möglichst entspricht.

Unter den Umständen, von denen die Arbeitsbereitschaft und damit die verfügbare Menge Arbeit bestimmt wird, nennt Amonn[1]:

1. Das Verhältnis zwischen aufzuwendender Arbeitsmenge und dem durch deren Anwendung zu gewinnenden Ertrag;
2. die (oft momentane) persönliche Einschätzung dieses Ertrages seitens der die Arbeit leistende Einzelperson und
3. die (ebenso oft momentane) Einschätzung von Arbeit und Muße durch die Einzelperson[2].

Je höher die Einzelperson den Ertrag einschätzt, desto höher ist die Arbeitsmenge, die dem Betrieb zur Verfügung gestellt wird[3].

---

[1] Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 105/6.

[2] Es ist aber darauf hinzuweisen, daß der Arbeitsträger nicht durchwegs seiner Einschätzung gemäß entscheiden kann. Die Notwendigkeit, durch Zurverfügungstellen seiner Arbeitskraft wenigstens seine Existenzbedürfnisse befriedigen zu können, ist oft so dringlich, daß die Arbeit aus dem Zwang der Lage zu einem niedrigeren als dem eingeschätzten Ertrag geleistet werden muß. Die Leistung einer unter solchen Umständen arbeitenden Person ist aber dementsprechend gering.

[3] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 105/6.

Es ist aber darauf hinzuweisen, daß unter diesem „Ertrag" nicht allein die geldliche Entschädigung für die zu leistende Arbeit gemeint sein kann. In diesen „Ertrag" müssen wir auch jene Empfindungen bei der Arbeit einbeziehen, die im Menschen die innere Befriedigung oder das Glücksgefühl hervorrufen, und die aus dem Bewußtsein hervorgehen, in einem bestimmten Betrieb arbeiten zu dürfen, oder eine Arbeit verrichten zu können, deren sinnvoller Zweck sichtbar ist und sich mit der Eignung des Arbeitsträgers deckt. Anders gesagt, ist für die subjektive Arbeits- oder Leistungsbereitschaft neben der Einschätzung des geldlichen Ertrages und der Muße (im Verhältnis zur Arbeit) auch die innere Einstellung der Einzelperson zur Arbeit und zum Betrieb von großer Bedeutung[1].

Die innere Einstellung zur Arbeit wird dadurch bestimmt und hängt davon ab, ob der einzelne Arbeitsträger mit der Arbeit einen sinnvollen Zweck verfolgt oder nicht. Ursprünglich bezweckte die Arbeit direkt die Bedarfsdeckung. Die Zweckverbundenheit des Arbeitenden mit der Arbeitsleistung war somit ohne weiteres gegeben. Durch das Dazwischentreten des Tauschmittels „Geld" und die Trennung von Arbeitskraft und Kapital wurde der Entfremdung zwischen Arbeit und Zweck (Schaffung von der Bedarfsdeckung dienenden Werten) Vorschub geleistet.

Nach der Art der Einstellung zur Arbeit und nach dem Zweck, den der einzelne Arbeitsträger mit der Arbeit verfolgt, lassen sich folgende Gruppen unterscheiden:

1. Die Arbeit wird in völliger Zweckverbundenheit geleistet. Sie ist auch das „natürliche Ventil", um sich zu betätigen. Weil Neigung und Eignung sich treffen, gibt die Arbeit selbst Befriedigung. Diese Einstellung ist die günstigste Voraussetzung für die subjektive Arbeitsbereitschaft.
2. Die Arbeit wird nicht nur zu Erwerbszwecken, sondern aus Freude an bestmöglicher Leistung erbracht. Nicht die Leistung selbst, sondern das Leistungsergebnis bringt die Befriedigung. Die Zweckverbundenheit

[1] Von Arbeit sprechen wir in diesem Zusammenhang nur dann, wenn der Wille auf ein Ziel gerichtet ist, das sich nicht sofort erreichen läßt, so daß es notwendig wird, den ganzen Lebensvorgang von dem Streben nach dem Ziel beherrschen zu lassen. Sombart umschreibt „Arbeit" in seinem Buch „Der moderne Kapitalismus" S. 7 mit: „Jede menschliche Tätigkeit, die einem außer ihr liegenden Zwecke dient." Amonn in „Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme", S. 59: „Die menschliche Tätigkeit, mit deren Vollzug ein subjektiver Widerstand verbunden ist." Um „Arbeit" in dem von uns verstandenen Sinn zu leisten, muß der Arbeitende somit seine Handlung bewußt einem Ziel unterordnen und nicht „zur Sache" gehörende Antriebe diesem Ziel zuliebe beiseite stellen können. Primitive und Jugendliche lassen sich sehr leicht vom Ziel ablenken, da sie sich selbst nicht genügend beherrschen.

bleibt zwar gewahrt, doch ist diese eher „Ich-bezogene" Einstellung nicht mehr die günstigste Vorbedingung für die Arbeitsbereitschaft.

3. Die Arbeit ist das Mittel, um „vorwärts zu kommen." Das Vorwärtskommen ist das wichtigste. In der Zwecksetzung ist eine ungünstige Verschiebung eingetreten. Diese Einstellung verlangt erhöhten Kraftaufwand, mehr Überwindung und Einschränkung und muß für die Arbeitsbereitschaft, je nachdem das Streben erwünscht ist oder nicht, als günstig oder ungünstig bezeichnet werden.
4. Die Arbeit wird geleistet, um ein möglichst hohes Salär zu bekommen. Die Arbeit ist nicht in erster Linie auf die Schaffung von Werten gerichtet, sondern auf den Erwerb von möglichst viel Tauschmitteln. Es besteht eine weitgehende Zweckentfremdung. Diese Einstellung drückt die Arbeit noch mehr als in der vorgehenden Einstellungsart hinunter, indem einem Menschen gleichgültig ist, ob er einem Posten gewachsen ist. Er ist um des hohen Lohnes willen bereit, dauernd an seiner Fassade, die seine Ungeeignetheit oder Unfähigkeit verbirgt, zu arbeiten. Sein erstes Ziel ist der Erwerb und nicht die Leistung. Er findet immer Mittel und Wege, um seine Unzulänglichkeiten zu vertuschen. Vom Gesichtspunkt der Arbeitsbereitschaft muß diese Einstellung daher als ungünstig bezeichnet werden.
5. Die Arbeit wird als notwendiges Übel betrachtet und in völliger Zweckentfremdung geleistet. „Der Mensch ist verflucht zu arbeiten, zu krampfen." Leute mit dieser Einstellung sind sehr schwer in den Arbeitsprozeß einzuordnen. Sie haben immer doppelte Arbeit zu leisten: Sie müssen die Arbeit selbst leisten und dazu die Unlust überwinden. Sie arbeiten nur, weil verdient werden muß. Alle Anweisungen der Vorgesetzten werden widerwillig angenommen und ausgeführt. Auch von dritter Seite her muß mehr Kraft aufgewendet werden, als notwendig wäre[1].

Um die Arbeitsbereitschaft dauernd optimal zu gestalten, sollte auch dem Bedürfnis der Großzahl von Menschen Rechnung getragen werden, als Person oder in der Leistung anerkannt zu sein, obwohl zu sagen ist, daß sich die innere Befriedigung des Arbeitenden auch sehr wohl unabhängig von andern Menschen entfalten kann.

Die Einstellung des Arbeitenden zum Betrieb ist erst durch die Abspaltung des Arbeitsträgers von den Produktionsmitteln zum eigentlichen Problem geworden. Durch diese Abspaltung ist dem Ar-

[1] In teilweiser Anlehnung an den Kaderkurs des Psychotechnischen Institutes, Vortrag Ackermann.

beitenden vielfach die Arbeitsfreude-schaffende Kenntnis der Arbeitsziele vorenthalten. Mit zunehmender Betriebsgröße wird die Kluft zwischen Arbeitendem und Zielsetzung immer breiter. Alle Mitarbeiter eines Großbetriebes sollten daher über die Geschichte des Betriebes, seine Kämpfe, Erfolge und Ziele aufgeklärt werden und zwar jeder durch seinen direkten Vorgesetzten. Mit diesen Mitteln kann auch von dieser Seite eine günstigere Voraussetzung für die Arbeitsbereitschaft geschaffen werden.

Aus diesen Ausführungen ergibt sich der Umfang der Maßnahmen und Vorkehrungen, die auf breitester Basis oder individuell eingesetzt werden müssen, um die subjektive Arbeitsbereitschaft der Arbeitsträger der ganzen, dem Betrieb zur Verfügung stehenden Arbeitskraft möglichst anzunähern: Gerechter Lohn; genügende Freizeit; Arbeitsgestaltung und Einsatz von Arbeitskräften, die die günstigsten Vorbedingungen für die Einstellung zur Arbeit und zum Betrieb bilden; ferner Schulung und geeignete Überwachung des Leistungsvermögens der einzelnen Arbeitsträger. Für die Gesamt-Leistung ist aber der Vollkommenheitsgrad des Zusammenspiels aller Arbeitskräfte in der Zusammenarbeit letztentscheidend. Dieser wieder hängt in erheblichem Maße davon ab, „ob die Leitung es versteht, Leute mit wirklichen Führereigenschaften für wichtige Vorgesetztenposten auszuwählen“[1].

Aus dem Gesagten ersehen wir, daß beim Einsatz des Menschen nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit die Ganzheits-Struktur der Arbeitskräfte nicht außer Acht gelassen, und der Mensch nicht nur einseitig produktiv eingesetzt werden darf. Um dem oben ausgelegten Betriebssinn gerecht zu werden, muß auch die persönliche Entwicklung im umfassendsten Sinne des Wortes gefördert werden. Der Mensch soll organisch in den Arbeitsprozeß eingesetzt werden, d. h. mit Rücksicht auf den Bereich des Seelisch-Geistigen. Die obere Grenze ergibt sich aus dem für die betriebliche Sozialpolitik gültigen Wirtschaftlichkeitsprinzip, nämlich aus der Wahrung der Gesamtinteressen. Je straffer dieses Ziel verfolgt wird, desto besser und dauerhafter sind im allgemeinen gesehen auch die Resultate in bezug auf die Güte der Einzelarbeit. Das Streben nach Steigerung der subjektiven Arbeitsbereitschaft eröffnet auch die Möglichkeit, die absolute Arbeitsmenge durch die Arbeitsintensität, d. h. durch „die Kraft, die der Mensch für die Arbeit aufzuwenden in der Lage ist“[2] bis zu einem gewissen Grade zu ersetzen.

---

[1] Carrard, Erziehung zum Führer, S. 5.

[2] Seyffert R.: Der Mensch als Betriebsfaktor. Eine Kleinhandelsstudie, S. 52/66.

Die organische Arbeitsgestaltung setzt sich in neuerer Zeit mehr und mehr durch. Damit wird auch der Weg von der einseitig kapitalistischen Auffassung des „Arbeitnehmers" zur sozialen Auffassung des „Mitarbeiters" als gleichberechtigtem Vertragspartner frei. Mehr und mehr setzt sich die Erkenntnis durch, daß die Arbeit im Betrieb das dominierende Element ist. Tatsächlich wird die Entwicklung des Betriebs neben andern Faktoren in erster Linie durch die im Betrieb tätigen Menschen mitbestimmt, ebenso sein Ziel und seine Form, ob dies anerkannt wird oder nicht. Der schaffende Mensch übt ebensosehr einen Einfluß auf die Betriebsgestaltung aus, wie der bedürfende und verbrauchende Mensch. Denn die qualitative, quantitative, zeitliche und räumliche Regelung des Betriebsgeschehens erfolgt fast ausschließlich durch die Menschen. Der Betriebserfolg, der dem Gesamtinteresse dient, ist um so größer, je mehr diese Tatsache beachtet und berücksichtigt wird.

Der Betrieb erhält auch durch die Bevölkerungsschicht, aus der die betriebsbeteiligten Menschen stammen und durch deren Persönlichkeitsgehalt unwillkürlich eine bestimmte Charakterprägung.

Ihrer Natur nach wird die Arbeit in forschende, leitende, ordnende und ausführende Arbeit gruppiert. Hinsichtlich der körperlichen und geistigen Beanspruchung in der Arbeit kann keine reine Ausscheidung vorgenommen werden. Wir sprechen nur von überwiegend geistiger oder überwiegend körperlicher Arbeit. Sinnvoll ist eine Unterscheidung nach diesem Gesichtspunkt lediglich im Hinblick auf die Art des Produkts, das durch die Arbeit hervorgebracht wird, woraus sich die Unterscheidung in „geistige Arbeit" (vornehmlich das Produkt des Geistes) und in „materielle Arbeit" (vornehmlich das Produkt des Körpers) ergibt[1].

In der Bezeichnung der verschiedenen Gruppen von betriebsbeteiligten Menschen (Angestellte i. w. S.), wollen wir eine Begriffsklärung vorausschicken. Wir unterscheiden:

1. Lehrlinge (weibliche und männliche).
2. Aushilfen, auch Kurzarbeiter genannt.
3. Angestellte i. e. S.

   A. Personal. a) ausführendes Personal
   b) Vorgesetzte niedrigen Grades*.

   B. Chefs. a) Vorgesetzte mittleren Grades*.
   b) Vorgesetzte höhern Grades*.

* Auch mit dem Sammelbegriff „Betriebsführer" erfaßt.

[1] Amonn, Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, S. 63.

Die Arbeit ist einerseits Grundelement des Betriebes, vor allem des arbeitsintensiven Einzelhandelsbetriebs, anderseits auch Kostenfaktor (ca. 50% aller Kosten im Einzelhandelsbetrieb). Diese Tatsache gelangt im Einzelhandelsbetrieb wegen den starken Schwankungen des Arbeitsrhythmus zu großer Bedeutung. Es ist nicht immer leicht, in dieser Hinsicht den Forderungen der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit gerecht zu werden und doch sollte dieses Ziel immer im Auge behalten werden. Vielleicht nirgends wie in dieser Frage stehen sich die Pole der einseitigen, enghorizontigen und egoistisch-kapitalistischen Betriebsauffassung und der ganzheitlich orientierten, organischen Betriebsauffassung weiter entfernt gegenüber.

Die positiv-rechtliche Regelung der Fragen, die die Arbeit betreffen und eine teilweise Verwirklichung von sozial-ethischen Postulaten darstellt, finden wir in der Schweiz vorwiegend im Obligationenrecht Art. 319 ff. und den verschiedenen Arbeitszeit-, Ruhezeit- und Ausbildungsgesetzen, auf die wir in den einzelnen Kapiteln zurückkommen.

V. Geschichtliche Entwicklung der betrieblichen Sozialpolitik

Die Aufgaben der betrieblichen Sozialpolitik ergeben sich immer teils gezwungenermaßen aus bestehenden Gesetzesvorschriften oder der allgemeinen Übung, teils aus dem freiheitlichen Entschluß des Einzelbetriebes, bestimmte sozial-ethische Postulate verwirklichen zu wollen. Im ersten Fall handelt es sich bei Vorkehrungen der betrieblichen Sozialpolitik eher um die Ausführung von Maßnahmen der staatlichen Sozialpolitik im Betrieb, während wir im zweiten Fall von betrieblicher Sozialpolitik im eigentlichen und prägnanten Sinn sprechen können.

Die betriebliche Sozialpolitik ist nun als etwas rein Tatsächliches — gut oder schlecht — so alt wie der Betrieb. Als betriebliche Sozialpolitik im prägnanten Sinn, in der bewußten und planmäßigen Gestaltung, ist sie aber erst seit ungefähr 50—60 Jahren bekannt. In ihren Anfängen sah sie ihre Aufgabe in der Anpassung des Menschen an die Maschine oder den Betriebsapparat. Später erst hat sie sich zu der Aufgabenstellung durchgerungen, den Menschen mit Rücksicht auf seine körperliche, geistig-seelische Struktur in die betriebliche Arbeit einzusetzen.

Geck gliedert die historischen Grundtypen der betrieblichen Sozialpolitik (soziale Betriebsführung) in folgende drei Stufen[1]:

[1] Soziale Betriebsführung, S. 9.

1. Die patriarchalisch orientierte Betriebsauffassung.
2. Die liberal orientierte Betriebsauffassung.
3. Die gemeinschaftlich (kooperativ) orientierte Betriebsauffassung.

1. Die Epoche der patriarchalischen Betriebsführung fällt in das Zeitalter des genossenschaftlich organisierten Zunftwesens. Um der patriarchalischen Auffassung zum Durchbruch zu verhelfen, ging das Streben der Zünfte auf eine sich immer erweiternde Einflußnahme im Stadtregiment und in der Gesetzgebung hinaus. Die Zunftordnungen bildeten die eigentliche Sozialgesetzgebung der damaligen Zeit. Sie pflegten den Qualitätsgedanken, ordneten das Lehrlingswesen (zugelassene Zahl und Ausbildung), die Frauenarbeit und die Freizeit. Auch übernahmen die Gesellenverbände die Versicherung gegen Arbeitslosigkeit und Krankheit[1]. Das Auskommen wurde dem einzelnen garantiert, ebenso waren die Aufstiegsmöglichkeiten geregelt.

Die Betriebe waren arbeitsintensiv. Die Zunftverfassung verhinderte, daß die Verfügungsmacht über Kapital die entscheidende wirtschaftliche Macht erlangte, wie dies im liberalistischen Zeitalter möglich wurde.

Die betriebliche Sozialpolitik der patriarchalischen Betriebsauffassung bestand, da die Zünfte die Regierungsmacht weitgehend in den Händen hatten, vorwiegend in staatlicher Sozialpolitik im Betrieb.

Die patriarchalische Betriebsauffassung hatte sehr viel Ähnlichkeit mit der Familienverfassung. Sie zeigt in der Entwicklung zwei voneinander unterschiedliche Stufen; die paternalistische und die protektorale.

In der ersten Stufe kümmerte sich der Betriebsleiter auch außerhalb des Betriebes um seine Arbeiter. Die Haltung des Betriebsleiters entsprang der allgemeinen Auffassung, daß der Betriebsführer auch außerhalb des Betriebes für seine Arbeiter verantwortlich sei.

Die protektorale Stufe war durch die allgemeine Auffassung charakterisiert, daß der Betriebsleiter für den Arbeiter nur mitverantwortlich sei, so etwa wie im Verhältnis von Vater zu erwachsenen Kindern.

Allgemein zeichnete sich die patriarchalische Betriebsführung durch eine echte Menschenführung im Betrieb aus, im Gegensatz zur sachlich orientierten liberalistischen Betriebsführung.

Der Grund für den Übergang von der patriarchalisch orientierten zur liberalen Betriebsverfassung lag im innerlichen Zerfall der Zünfte und im Übergang zur freien Konkurrenz. Vor allem trug zu dieser Entwicklung auch die Entstehung der kapitalistischen Großbetriebe als Folge der technischen Erfindungen (Dampfmaschine, mechanischer Webstuhl usw.) bei, kurzum, der Übergang vom Handwerk zur Fabrik.

[1] Damaschke, Geschichte der Volkswirtschaft, S. 108.

2. Die liberale Betriebsauffassung folgte reaktionär der Überzeugung, daß die ungehemmte Wirtschaftsfreiheit der Allgemeinheit den größten Nutzen bringe. Der Betriebsführer konnte in seinem Betrieb tun und lassen, wie ihn gut dünkte. Die Gestaltung der betrieblichen Sozialpolitik wurde somit durch die individuelle Einstellung jedes Betriebsleiters zu diesen Problemen bestimmt. Die bald zunehmenden Rechtsvorschriften (staatliche Sozialpolitik) versuchten, einer ungünstigen Entwicklung entgegenzusteuern, vermochten aber die verschärfte Klassenbildung in den einzelnen Industrieländern nicht aufzuhalten. Unter dem Druck der Arbeiterbewegungen und der immer weiterreichenden Trennung von Arbeit und Kapital wurde die Forderung wachgerufen, daß die Betriebsleitung in der Gestaltung der betrieblichen Sozialpolitik auch auf die Interessen der Allgemeinheit Rücksicht nehmen sollte.

3. Die gemeinschaftlich orientierte Betriebsauffassung kam auf, als man erkannte, daß kein Betrieb auf die Dauer ohne den guten Willen der Arbeiter erfolgreich bestehen kann. Die Rücksichtnahme auf den Arbeiter als Mensch erfolgte aber vorerst aus vorwiegend materiellen Beweggründen. Erstmals wurden in Betrieben Arbeiterausschüsse gegründet, die an Leitungsfragen teilnahmen, so durch Mitverwaltung der sozialen Einrichtungen. Die Entwicklung in den letzten 20 Jahren des vorigen Jahrhunderts war durch ein Zunehmen der auf freiheitlicher Basis erfolgenden Wohlfahrtsmaßnahmen gekennzeichnet. Sie erwiesen sich allerdings wegen den unhaltbaren sozialen Zuständen in der frühen Industrie als unbedingte Notwendigkeit.

Unter der Führung von Ingenieuren erfolgte die Organisation des Betriebs immer mehr in folgerichtiger Verwertung der Erkenntnisse über die Bedeutung, welche die menschliche Arbeit für den Betriebserfolg hat. Im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts stieg denn auch die Anzahl der Bücher, die sich mit dem Problem der bewußten Einordnung des Menschen in den Betrieb befaßten, fast ins Unübersehbare.

Die Berücksichtigung des Menschen wurde auch mit zunehmender Betriebsausdehnung in immer weiterem Umfang notwendig. Der Großbetrieb erlaubte der Leitung nicht mehr, die Leistungen der Arbeiter zu überwachen. Die Anreizlöhne wurden als geeigneter Ersatz für die Überwachung betrachtet und eingesetzt (Stücklohn, Prämienlohn). In Amerika trat die „efficiency movement" auf. 1910 vereinte F. W. Taylor bewußt die technische und wirtschaftliche Betriebsführung unter dem Leitwort „wissenschaftliche Betriebsführung". Obwohl Taylor auch den Personalfragen vermehrte Aufmerksamkeit schenkte, waren seine Be-

strebungen doch letztlich noch stark am sachlichen Betriebsergebnis orientiert.

Mit der Einführung von psychotechnischen Untersuchungen trat in Fragen der Betriebsführung eine Wendung ein, indem erkannt wurde, daß in der Arbeit auch die seelisch-geistigen Vorgänge im Arbeitsträger eine Rolle spielen. Es erhob sich die Forderung an den Ingenieur: Jeder Ingenieur muß auch „Sozialingenieur" werden. Diese Forderung ergab sich besonders aus der Erscheinung der Entpersönlichung der Beziehungen im Betrieb. Man suchte nach Mitteln der sozialen Betriebsführung: Arbeitervertretungen, Hauszeitungen, im Betrieb organisierte Clubs usw. Diese Vorkehrungen waren dadurch gekennzeichnet, daß sie vermehrt auch aus sozial-ethischen Beweggründen erfolgten.

Der Weltkrieg 1914/18 zeigte sich als ausgezeichneter Förderer der sozialen Probleme. Die eigentlich menschlichen Fragen des Betriebsgeschehens wurden auf breiter Linie erkannt und durch die wissenschaftliche Behandlung der Fragen die wahren Zusammenhänge weitgehend aufgedeckt, aber vorwiegend dem Profitstreben nutzbar gemacht. Die notwendigen Betriebskostensenkungen nach dem Krieg brachten allerdings in der Folge Rückschläge, doch blieb die betriebliche Sozialpolitik Bestandteil der Betriebsführung. Äußerlich zeigte sich diese Entwicklung in der Begründung von Personal- oder Sozialabteilungen. Man erkannte, daß mit der Vervollkommnung des technischen Apparates der wichtigste Faktor im Produktionsprozeß, der Mensch und die mit ihm unzertrennlich verbundene Arbeitskraft, vernachlässigt wurde. Man folgerte daraus die Pflicht jedes Betriebsführers und jedes Vorgesetzten, seine Leute mindestens so gut zu kennen, wie die Rohstoffe.

Parallel mit den Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik, die sich aus Postulaten ethischer Natur oder den Betriebsnotwendigkeiten ergaben, ging der Ausbau der staatlichen Sozialpolitik, die ihrerseits den Betrieb zur Durchführung von sozialen Maßnahmen zwang. In den verschiedenen Staaten war die Entwicklung eine recht unterschiedliche.

In Amerika und England erfolgte der Ausbau der Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik fast ausschließlich unter privater Initiative. Durch umfassende Organisationen, welche die Erforschung der Probleme der betrieblichen Sozialpolitik und den Erfahrungsaustausch in diesen Fragen bezwecken, wurden die Fragen der betrieblichen Sozialpolitik frühzeitig in ihrer Wichtigkeit erkannt und zum Teil geklärt, so daß vor allem Amerika in der Lösung dieser Probleme lange Zeit führend war. Den Hauptantrieb in dieser Entwicklung bildete aber in der Regel der nach unserer Auffassung unzulängliche Leitgedanke, daß eine ge-

pflegte Menschen- und Arbeitsführung den Profit des Betriebes am besten sichere.

Maßnahmen der staatlichen Sozialpolitik erfolgten in diesen Staaten erst in neuester Zeit.

In Frankreich folgten die Betriebe den Erkenntnissen der amerikanischen wissenschaftlichen Betriebsführung nur zögernd, teils weil in einer ansehnlichen Zahl von Betrieben die traditionellen Wohlfahrtsmaßnahmen gepflegt wurden, teils weil sich die Großbetriebe nicht in dem Maße entwickelten, wie in den ausgesprochenen Industrieländern. Ferner verhinderte das Koalitionsverbot während langer Zeit das Aufkommen und die öffentliche Einflußnahme der Arbeiterbewegungen. In neuester Zeit (vor dem Krieg von 1939) übernahm die staatliche Sozialpolitik die Initiative in der Verwirklichung von sozialen Forderungen. Im Zuge der Verwirklichung dieser Forderungen ging die staatliche Intervention aber nach unserer Ansicht nicht nur über das Maß des Nützlichen (im Sinne der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit) hinaus, sondern beschritt auch einen falschen Weg, indem sie sich einseitig auf die Interessenwaltung von nur einer sozialen Schicht verlegte und deshalb nicht mehr nach wirklich sozialen Interessen handelte.

In Italien brachte der Durchbruch der faschistischen Herrschaft auch weitgehend den Durchbruch zur wahren Natur der sozialen Probleme (Dopolavoro). Betriebliche Sozialpolitik bedeutet in Italien grundsätzlich Verwirklichung der staatlichen Sozialpolitik im Betrieb.

Deutschland folgte bis zur Gründung des Dritten Reichs den Erkenntnissen der amerikanischen Forschung. Die in Betrieben getroffenen sozialen Maßnahmen entsprangen der Aufgabenstellung der individuellen, eigentlichen betrieblichen Sozialpolitik. Im nationalsozialistischen Deutschen Reich wurde die betriebliche Sozialpolitik nach einheitlichen, staatlich festgelegten Grundsätzen festgelegt, innerhalb welcher sich die Gestaltung der eigentlichen betrieblichen Sozialpolitik entwickeln kann. Es scheint, daß der ganze Problemkomplex wirklich von der richtigen Seite angefaßt wurde. Dies bestätigen die Ausführungen von Huber[1]: „Als besonders wichtig möchte ich hervorheben, daß es dem Nationalsozialismus gelungen ist, die auf der ganzen Welt aufeinanderprallenden Gegensätze des Kapitalismus und des Sozialismus, die wohl die größten Hindernisse für eine positive Zusammenarbeit sind, als solche zu vernichten und sie durch eine neue geistige Einstellung zu einem gemeinsamen Ziel zusammenzuführen."

[1] Menschliche Aspekte der Zusammenarbeit, S. 6.

In der Schweiz finden wir in Ingenieur J. J. Bourcart, Zürich, einen ersten Pionier, der sich im Jahre 1874 in seinem Buch „Die Grundsätze der Industrieverwaltung" mit den Fragen der sozialen Betriebsführung befaßte. Im übrigen fanden verschiedene Probleme der betrieblichen Sozialpolitik schon in den ersten Anfängen der Industrie eine befriedigende Lösung, dank der frühentwickelten Sozialgesetzgebung. Den Anfang machten im Jahre 1845/48 Erlasse im Kanton Glarus, die die Arbeitszeit auf 15 Stunden festlegten und die Nachtarbeit einengten. Weitere Gesetze folgten in den Kantonen Aargau 1862, Baselland 1868, Basel-stadt 1869, Glarus 1864/72, Schaffhausen und Tessin 1873. Alle diese Regelungen der staatlichen Sozialpolitik wurden durch das Bundesgesetz betreffend die Arbeit in den Fabriken (1877), das hauptsächlich auf der Glarner Gesetzgebung aufbaute, abgelöst. Mit dem Fabrik-Gesetz wurde auch die Haftpflicht für Betriebsunfälle eingeführt. Das Gesetz von 1905 beschränkte die Samstagarbeitszeit, 1914 erfolgte die Regelung des 10stündigen und 1919 die des 8stündigen Arbeitstages[1]. Andere Gesetze, die soziale Postulate verwirklichten, sind: Das in Art. 56 der Bundesverfassung (1848) garantierte Koalitionsrecht; die Regelung des Einzelarbeitsvertrages im Obligationenrecht, die Regelung des Normalarbeitsvertrages und des Gesamtarbeitsvertrags; weiter die Lehrverträge; die Ausbildungsgesetze für Lehrlinge (1930); das Bundesgesetz über die wöchentliche Ruhezeit (1931); ferner die Gesetzgebung in Sozialversicherungen: Krankenversicherung (1911), Unfallversicherung (1911) und Arbeitslosenversicherung (1924). Schließlich sind in diesem Zusammenhang zu erwähnen die Schaffung von Einigungsämtern und die Armenpflege[2].

Neben diesen sozialpolitischen Maßnahmen des Staates finden sich in schweizerischen Betrieben schon in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eine beachtliche Reihe von Wohlfahrtsmaßnahmen, die von der Betriebsleitung aus freiem Entschluß angeordnet wurden. Der Anfang des 20. Jahrhunderts ist durch die sozial fortschrittliche Entwicklung einer Reihe von industriellen Unternehmungen gekennzeichnet. In den Einzelhandelsbetrieben, die z. B. durch das Fabrik-Gesetz nicht erfaßt werden, wurde die Lösung der sozialen Probleme erst nach dem Weltkrieg in Angriff genommen.

Das Psychotechnische Institut in Zürich, unter der Leitung von Dr. A. Carrard leistete in den letzten zwei Jahrzehnten hervorragende

---

[1] Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Band I, „Arbeiterschutz", S. 47 ff.

[2] Auf die einzelnen Bestimmungen dieser Gesetze kommen wir in den entsprechenden Kapiteln zu sprechen.

Pionierarbeit in der Psychotechnik (Angewandte Psychologie), dem Teilgebiet der Betriebsführung.

Ist auch der verhältnismäßig hohe Stand der Regelung sozialer Fragen in der Schweiz der früh einsetzenden, staatlichen Intervention zuzuschreiben, so dürfte das in der weitern Entwicklung doch kaum der richtige Weg sein, um auch die gesamte verbleibende große Zahl von sozial-ethischen Postulaten zu verwirklichen. Wir sehen die für schweizerische Verhältnisse richtige Weiter-Entwicklung nicht nur in der Ausweitung der staatlichen Sozialpolitik. Vielmehr sind wir der Auffassung, daß die Verwirklichung sozial-ethischer Postulate weit zweckmäßiger durch den Ausbau der betrieblichen und zwischenbetrieblichen (Ausgleichskassen) Sozialpolitik erfolgen wird. Dies bedingt allerdings eine ausgedehnte Erziehungsarbeit am Volke, die schon in der Ausbildung der Lehrkräfte, besonders der Fachlehrer, auf breitester Basis einsetzen muß. Eine staatliche Förderung und Überwachung dieser Erziehungsarbeit ist dabei nicht zu vermeiden.

B. Grundlagen der Arbeit

Wir fassen darunter alle äußern und innern Vorbedingungen zusammen, die für die Erbringung der Betriebsleistung erheblich sind. Diese bestehen einerseits in der Art der Betriebsleistung und in der Sachenordnung, anderseits in den Anforderungen, die die Betriebsleistung an den Arbeitsträger stellt. Ihre Erforschung setzt die Kenntnis der Bedingungen, unter welchen sich die Betriebsleistung vollziehen kann, voraus. Die Regelung dieser Vorbedingungen soll nach den Prinzipien der Vernunft, der ratio, vorgenommen werden. Die rationalisierte Gestaltung soll sich jedoch nicht nur am Zusammenspiel der gesamten Sachordnung orientieren, sie soll sich dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit unterordnen. Erst in dieser Vollendung bezeichnen wir eine Organisation als durchdacht = rationalisiert. Der Großbetrieb des Einzelhandels repräsentiert schon in der Trennung von leitender und ausführender Arbeit eine bestimmte Stufe der Rationalisierung, ohne die er nicht zu denken ist.

Nachstehend wollen wir jene Arbeitsumstände näher betrachten, die im Arbeitsvollzug eine Rolle spielen.

I. Arbeitstechnische Grundlagen

Alle die durch die Eigenheit der Betriebsaufgabe gegebenen äußern Umstände bestimmen die Natur der arbeitstechnischen Grundlagen. Sie üben auf den arbeitenden Menschen sowohl in physischer als auch in psychischer Hinsicht einen starken Einfluß aus.

1. Arbeitsteilung

Die Frage der Arbeitsteilung spielt unter den objektiven Umständen, die die Intensität der Arbeit beeinflussen, die größte Rolle. Um die ge-

gebenen Möglichkeiten auszunutzen, hat die Arbeitsteilung in folgenden Fällen einzutreten:

1. Wenn die Arbeitsaufgabe von einem einzelnen nicht bewältigt werden kann.
2. Wenn die Geschicklichkeit erhöht werden soll:
   a) um die Arbeitsleistung zu verbessern,
   b) um Zeit zu sparen.
3. Wenn sie die Einführung arbeitssparender Maschinen ermöglicht.

Die Arbeitsteilung gestattet eine bessere Ausnützung der einzelnen Arbeitskraft und damit eine Steigerung des Ertrages einer gleichen Arbeitsmenge. Die Arbeitsqualität kann durch die leichtere Ausbildung eines Menschen in einem Teilarbeitsprozeß erhöht und ein zusätzliches Leistungsvermögen erzielt, die Arbeit also intensiviert werden. Ebenso bewirkt die ständige Verrichtung derselben Arbeit eine erhöhte Geschicklichkeit in der Arbeitsausführung.

Neben den Vorteilen der Arbeitsteilung zeigen sich auch einige Nachteile. Die Arbeit bekommt eine gewisse Einförmigkeit und bewirkt schnellere Ermüdung und ein allmähliches Abnehmen der Arbeitsfreude. Zudem wird es bei einer sehr verfeinerten Arbeitsteilung immer schwieriger, den Arbeitsträgern, die nur ihr Arbeitsgebiet kennen, eine andere Tätigkeit zuzuweisen, wenn dies die Umstände erfordern. Die Anpassungsfähigkeit des ganzen Betriebes wird somit in Mitleidenschaft gezogen.

Die Arbeitsteilung birgt ferner die Gefahr in sich, daß die Angestellten an unteren Stellen den Sinn ihrer Arbeit nicht mehr kennen und dem Betriebssinn entfremdet werden. Durch Erklärung des Betriebsaufbaues und der Organisation sollte daher dem einzelnen gezeigt werden, welche Aufgaben ihm im Betriebsgeschehen zukommen. Es müssen Maßnahmen getroffen werden, die dem Angestellten gestatten, die Arbeitsteilung positiv, im Sinne der Gemeinschaftsarbeit, erleben zu können.

Andere nachteilige Erscheinungen der Arbeitsteilung, wie Eintönigkeit treten im Einzelhandelsbetrieb nur in einzelnen Abteilungen auf und auch da nicht in der extremen Form wie im Industriebetrieb.

Im Großbetrieb des Einzelhandels besteht die Möglichkeit einer stark aufgesplitterten Arbeitsteilung. Wie weitgehend die Arbeitsteilung in einem Betrieb ausgebaut werden kann, hängt von seiner Größe ab.

Mit zunehmender Ausdehnung und Komplizierung des Betriebsgeschehens wird es immer schwieriger, für die obern Stellen Personen mit den nötigen Fähigkeiten in genügender Zahl zu finden. Man sieht sich gezwungen, in der Besetzung dieser Stellen vorherrschend eine qualitative Arbeitsteilung, d. h. eine Aufteilung oder Gliederung in

Funktionen vorzunehmen. In den untern Stellen bildet indessen die quantitative Arbeitsteilung die Regel. Die Funktionen als solche bestehen allerdings nicht nur im Großbetrieb, sondern auch in jedem Kleinbetrieb, doch werden sie nicht so augenfällig wie beim arbeitsteiligen Großbetrieb.

Die Funktionen der Betriebsaufgabe des Einzelhandels (Bedarfsdeckung) gliedern sich in folgende Teilaufgaben:

1. Die Finanz- und Kontrollfunktion umfaßt alle Manipulationen finanzieller Natur:

a) Verwaltung des Bargeldes und der Wertpapiere,
b) Begleichung der Fakturen der Lieferanten und damit im Zusammenhang die Korrespondenz mit der Außenwelt (Bürobetrieb).
c) Rechnungswesen des Betriebs. Budgetwesen.
d) Kassaverkehr im Verkauf.
e) Kontrolle und Überwachung aller für die finanziellen Manipulationen erheblichen Vorgänge im Betrieb mit Hilfe von Stichproben und Statistiken. (Überwachung sämtlicher Unkosten.)

2. Die Warenfunktion. Sie läßt sich in die vier Teilfunktionen Merchandising, Einkauf, Verkaufsförderung und Verkauf unterteilen.

Die Aufgabe des „Merchandising" besteht in der Untersuchung über die Bereitstellung der richtigen Waren (Sortimente, Modelle, Qualitäten, die der Mehrzahl der Kunden entsprechen), in der richtigen Menge (weder zu große noch zu kleine Lager), zur richtigen Zeit (Zeit der größten Nachfrage) und zum richtigen Preis (Preise, die den optimalen Verkauf ermöglichen). Die Funktion des „Merchandising" wird somit sowohl mit Rücksicht auf den Absatz- wie auch auf den Beschaffungsmarkt erfüllt.

Der Einkauf führt die Beschaffung der vom Merchandising bestimmten Waren durch.

Die Verkaufsförderung befaßt sich mit allen den Verkauf fördernden Fragen, so mit der Wahrung des Kundenstandpunktes. Sie ist aber keine der Warenfunktion eigentümliche Aufgabe, sie obliegt auch den übrigen Funktionen. In jedem Fall erfordern diese drei ersten Teilfunktionen gehobene Stellungen. Wir finden diese Teilfunktionen in mehreren Stellen getrennt oder in einer Stelle vereint vor.

Der Verkauf umfaßt je nach Betrieb und Warenabteilung:

a) die Verkaufshandlung,
b) das Kassieren und
c) das Verpacken
oder nur die Verkaufsfunktion allein.

3. Werbefunktion. Sie gliedert sich in die zwei Aufgaben:

a) Reklame in Inseraten, Katalogen, Werbebriefen und Werbegeschenken.
b) Dekoration von Schaufenstern, Schaukästen, der innerbetrieblichen Ausstattung.

Die Verkäuferin übernimmt regelmäßig die wichtigste Werbeaktion: die der Verkaufshandlung.

4. Betriebstechnische Funktion, d. h. die technische Sicherstellung des Betriebsgeschehens.

a) Gestaltung der betrieblichen Sachverfassung.
b) Hausverwaltung, als Teilaufgaben: Reinigung, Sicherheitsdienst, Heizung und Lüftung, Instandhalten der Installationen, Reparaturen.
c) Warenmanipulation: Warenannahme, Warenauszeichnung, sachgemäße Aufbewahrung von Material und noch nicht im Verkauf liegenden Waren (Lagerhaltung), Verpackung (von verkaufter Ware).
d) Speditionsdienst: Organisation des Transportes eingekaufter Waren; Transport von Warensendungen mit Bahn oder Post; von dort in den Betrieb; Versand verkaufter Waren durch Ausläuferdienst, Fahrrad- oder Autoversand, Postversand.
e) Telefondienst: Lieferanten- und innerbetrieblicher Verkehr, telefonischer Bestelldienst.
f) Kundendienst.
g) Liftdienst.

5. Sozialfunktion. Ihre Hauptaufgabe besteht in der Sicherstellung der Betriebsleistung: Anstellung und Entlassung von Personal, Leistungspflege und Ausbildung, Fürsorge, Ausführung aller sich aus der betrieblichen Sozialpolitik ergebenden Aufgaben.

Hin und wieder finden wir eine sechste Funktion aufgeführt: Forschung und Planung. Wir können die Planungsabteilung aber nicht als selbständige Funktion anerkennen, sie ist lediglich eine — allerdings sehr bedeutsame — Teilaufgabe der Betriebsleitung und jeder Betriebsführung. Forschung und Planung sind aber nicht nur die unerläßlichen arbeitsmethodischen Grundstufen der Betriebsführung und -leitung allein, sie sollten auch von jeder obersten Stelle der Funktionen beherrscht und angewendet werden.

Die der obersten Betriebsleitung angegliederte Forschungs- und Planungsabteilung kann nur dann wertvolle Arbeit leisten, wenn sie vom positiven Willen des obersten Betriebsführers getragen wird. Eine optimale Wirkung ihrer Arbeit hat aber auch zur Voraussetzung, daß die wissenschaftliche Arbeitsmethode zum Allgemeingut aller obersten

Funktionschefs gehört. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, bildet die Planungsabteilung eine latente Gefahr zusätzlicher Schwierigkeiten. Die Funktionschefs verstehen den tiefern Sinn der Einzelheiten einer Untersuchung nicht, weil sie den Werdegang der Studie nicht verfolgen, oder aber die Arbeit der Forschungs- und Planungsabteilung kann wegen dem ihr entgegengebrachten passiven Widerstand nicht genügend in die Materie eindringen. So entstehen Reibungen, Zeitverlust und zu wenig durchdachte Lösungen. Unter solchen Umständen wird das „Research-Department" „unpraktisch, zeit- und geldraubend", es wird zur „Wohlfahrtsmaßnahme und zum Zeitvertreib eines Träumers", wie eine Studie der Universität Pittsburgh diese Abteilung in abschätzender Weise bezeichnet[1].

Verleiht hingegen der feste Wille des obersten Betriebsführers der Planungsabteilung die nötige Durchschlagskraft, so wird sie zum besten Instrument der erfolgreichen Betriebsleitung.

Es erhebt sich die Frage, ob die Forschungs- und Planungsarbeit zentralisiert oder dezentralisiert durchgeführt werden soll. Die Tatsache aber, daß eine schwache Leistung im Betrieb selten nur in einer Abteilung (Funktion) allein ihre Ursache hat, somit die Forschungsarbeit in verschiedenen Abteilungen zugleich durchgeführt werden muß, läßt unschwer erkennen, daß diese Arbeit zweckmäßig zentral durchgeführt wird. Die in den einzelnen Abteilungen dezentralisierten Planungsstellen laufen überdies Gefahr, eine einseitige Richtung zu verfolgen und in der Auswertung des Erforschten einen einseitigen Standpunkt zu vertreten.

Filene's stores[2] lösten zwar 1938 das Research-Bureau auf, allerdings erst, als befunden wurde, daß die ganze Organisation genügend „research-minded" war. Die Research-Arbeit wird nun innerhalb jedes Funktionsbereichs durch speziell ausgebildete Leute weitergeführt.

Ein Gegenbeispiel bildet Macy's[3], wo besonderer Wert auf die Research-Abteilung gelegt wird. Sie ist einer Kommission, die sich aus Leitern verschiedener Abteilungen (Funktionen) zusammensetzt, unterstellt und wird damit zur Teilfunktion der Betriebsleitung. Daneben wird auch innerhalb des Bereichs der verschiedenen Funktionen spezialisierte Research-Arbeit geleistet.

Dr. Pasdermadjian berichtet, daß in der Entwicklung des ameri-

---

[1] Research Bureau of Retail Training: „A Study of the Nature and Functions of a Planing Department" 1927, New York. Manuskript.

[2] Amerikanisches Warenhaus mit Filialbetrieben.

[3] Größtes Warenhaus der Welt in New York mit über 10,000 Angestellten im selben Betrieb.

kanischen Geschäftslebens die große und immer zunehmende Bedeutung des Research deutlich erkennbar ist.

In schweizerischen Betrieben ist die Wichtigkeit dieser Arbeit nur in vereinzelten Betrieben erkannt worden. Doch hat die Planungsarbeit auch in jenen Betrieben, in denen sie eingeführt wird, oft mit Hindernissen, wie mangelnde Bereitschaft von seiten der leitenden Angestellten, zu kämpfen.

Innerhalb der fünf Hauptfunktionen kann eine weitere qualitative Arbeitsteilung oder -zerlegung der Teilaufgaben vorgenommen werden:

1. Innerhalb der Finanz- und Kontrollfunktion.

a) Verwaltung des Bargeldes und der Wertpapiere, Aufteilung dieser Aufgabe nach verschiedenen Währungen oder Währungsgruppen.
b) Behandlung der Lieferantenfakturen und der Korrespondenz durch verschiedene Stellen nach Ländern oder Gebietsrayons, nach Währungen, nach Sprachen, nach Zahlungsbedingungen (Skonti-, Bonus-, Vorzinsen-Sätzen).
c) Rechnungswesen; Aufteilung der Aufgabe in Budgetierungswesen und Buchhaltung. Letztere nach den zwei Gesichtspunkten: Buchungen extern (Vorfälle mit Lieferanten und Kunden), Buchungen intern (Vorfälle in den verschiedenen internen Konti, hauptsächlich Verbuchung und Umlage der verschiedenen Kosten).
d) Kassawesen: Aufteilung der Aufgabe nach den Gesichtspunkten: Lieferanten- und Kundenverkehr.
e) Kontrollwesen: Aufteilung der Aufgabe nach den Teilaufgaben in den Funktionen, z. B. Einkaufskredit-, Lagerkontrolle.

2. Innerhalb der Ein- und Verkaufsfunktion.

Beide Aufgabengebiete werden regelmäßig nach verschiedenen Warengruppen aufgeteilt, nicht aber das Merchandising und die Verkaufsförderung[1].

Die Waren gliedern sich in die vier Hauptkategorien:

Nahrungsmittel;
Kleidung (Herren- und Damen-, Ober -und -Unterkleidung, Kleidungszubehör, Schuhwaren, Stoffe, Haushaltwäsche, Kurzwaren, Handarbeiten);
Wohnbedarf (Teppiche, Dekorationen, Möbel, Haus- und Küchengerät);
Sonstiger Bedarf (Körperpflegeartikel, Zeitvertreib, Beschäftigungsbedarf, Geschenkartikel, Dienstleistungsabteilungen).

[1] Den umfassendsten Fall bildet das Warenhaus.

Jede dieser Kategorien gestattet bei zunehmendem Umfang eine quantitative Arbeitsteilung, z. B.

Nahrungsmittel:

Kolonialwaren und Konserven,
Obst, Gemüse,
Delikatessen,
Fleischwaren,
Comestibles,
Milchprodukte, Fette und Eier,
Getränke,
Konfiserie, Gebäck,
Tabakwaren.

Diese weitgehende quantitative Gliederung kann neben dem Vorteil der Erleichterung einer wissenschaftlichen Durchdringung des Betriebsgeschehens sehr wesentliche Nachteile mit sich bringen, die darin bestehen, daß sich z. B. der Kunde bei Lebensmitteleinkäufen von einer übergroßen Anzahl von Verkäuferinnen bedienen lassen muß.

Eine jüngste Gegenströmung gegen die zu weitgehende Arbeitsteilung in den Verkaufsabteilungen bezweckt die Zusammenfassung von Aufgabengebieten nach häufigen Bedarfslagen im menschlichen Leben, wie z. B. bei Lebensmitteln: Weekendbedürfnisse. Andere Beispiele, die Artikel aus verschiedenen Warengruppen zusammenfassen, sind: Hochzeit (Aussteuer), Geburt, Tod, Schulanfang, Wohnungswechsel usw. Diese Art der Arbeitsteilung stellt größere Anforderungen an das Verkaufspersonal (umfassendere Warenkenntnisse). Sie kann auch Unübersichtlichkeiten in der internen Organisation hervorrufen, vermag aber gerade die Stärke eines Warenhauses hervorzuheben. Wichtig ist, daß die Aufteilung der Betriebsaufgabe mit der Betriebsart koordiniert wird.

3. Innerhalb der Werbefunktion.

a) Reklame: Schöpfung von Ideen und Entwürfen, aufgeteilt nach dem Gesichtspunkt der Kundenschichten und der Altersstufen (Erwachsene und Kinder), für welche die Reklame bestimmt ist: Erstellen von Zeichnungen, von Beschriftungen.

Diese Arbeitsteilung kann für die Erstellung von Inseraten, Werbegeschenken, Katalogen und Werbebriefen gleichermaßen Gültigkeit haben.

b) Dekoration: Aufteilung der Aufgabe in folgende Tätigkeiten: Komposition der Schaustellung, Ausstattung der Schaufenster und Schau-

kasten, Herrichten der Ausstattungsgegenstände, Beschriftung der Schilder.

4. Innerhalb der betriebstechnischen Funktion. Außer der schon oben aufgeführten Arbeitsteilung besteht die Möglichkeit einer Aufteilung der Warenmanipulation nach Gruppen von Waren, welche eine ähnliche Behandlung benötigen.

5. Sozialfunktion. Eine weitere Aufteilung als die oben aufgeführte ist kaum zweckmäßig.

In all diesen Teilaufgaben kann und muß oft eine weitere, quantitative Arbeitsteilung vorgenommen werden, je nach dem zu bewältigenden Arbeitsquantum.

Ist die Betriebsaufgabe qualitativ und quantitativ in rationeller Weise in Teilaufgaben aufgeteilt, erfolgt die Aufteilung der Teilaufgaben an Arbeitsplätze, ferner die Zuteilung der Arbeitsplätze an Arbeitsträger. Daraus ergibt sich die genaue Umschreibung der Anforderungen, die der Arbeitsplatz resp. die Leistungsaufgabe an den Arbeitsträger stellt.

Schon hier weisen wir auf die Wichtigkeit der Organisation des Zusammenspiels aller dieser Teilaufgabengebiete hin. Arbeitsteilung ohne Zusammenarbeit ist nicht möglich, die Arbeitsteilung bedingt die Arbeitsgemeinschaft.

2. Arbeitsmechanisierung

„Neben der Arbeitsteilung spielt für die Steigerung der Intensität der Arbeit die Anwendung von Maschinen die größte Rolle[1].“ Von dieser Intensivierungsmöglichkeit kann der Einzelhandelsbetrieb nur in wenigen Teilfunktionen Gebrauch machen. Schreib-, Rechnungs- und Buchhaltungsmaschinen lassen sich in der Finanz- und Kontrollfunktion rationell verwenden. Die Hollerith- und andere der Verarbeitung von Statistiken dienende Maschinen sind ausgezeichnete Hilfsmittel der wissenschaftlichen Betriebsführung, bedingen aber eine Mindestgröße des Betriebes.

In der betriebstechnischen Abteilung finden wir eine ganze Anzahl von maschinellen Einrichtungen, die die Aufrechterhaltung des Betriebsgeschehens sichern: Die Heizungs- und Lüftungsanlagen, Maschinen für Reinigungsarbeiten; weiter die ausgedehnten Telefonnetz- und Summer-

[1] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 109.

anlagen, welche unnützes Zirkulieren im Betrieb und Zeitverlust vermeiden lassen; das Laufband zur Beförderung von Waren vom Verkauf in den Versand; im Lager die Etikettiermaschinen; der Lift als Kundendiensteinrichtung und Einkaufserleichterung.

Bei Anschaffung einer Anzahl von dem gleichen Zweck dienenden Maschinen ist mit Vorteil darauf zu achten, daß gleiche Typen gewählt werden, damit alle für dieselbe Teilaufgabe arbeitenden Angestellten alle Maschinen ohne Umstellung und Einüben handhaben können.

Von größerer Bedeutung als die Mechanisierung ist im Einzelhandelsbetrieb die Schematisierung. Die durchdachte Schematisierung ist im Formularwesen von entscheidender Wichtigkeit, wobei ihre erzieherische Aufgabe nicht außer acht gelassen werden darf. Ein Formular, das nicht vollständig ausgefüllt werden muß, wirkt erzieherisch sehr schädlich, es verführt zur Gleichgültigkeit.

Für die Anwendung des Schemas bestehen aber auch nur beschränkte Möglichkeiten, besonders im Verkauf, der Haupttätigkeit des Betriebes. Die Verkaufsabwicklung muß eine weitgehende Elastizität bewahren, die Persönlichkeitswerte müssen nirgends wie gerade in dieser Teilaufgabe ihre Geltung bewahren. Denn eine Verkäuferin hat es in der Hand, durch ihre individuelle Anpassungsfähigkeit die Seele einer Abteilung oder eines ganzen Betriebes zu werden. Die Ausbildung in Verkaufstechnik und Verkaufspsychologie wird zwar nie ohne eine gewisse Standardisierung auskommen, doch nur, um in der individuellen Anwendung eine Hilfe zu sein.

Wir erinnern daran, daß weder die Mechanisierung noch die Schematisierung gleichbedeutend mit Rationalisierung sind; beispielsweise kann sich ein Schema in der Arbeit ebenso unrationell wie auch rationell auswirken.

Zeit- und Bewegungsstudien haben im Einzelhandelsbetrieb bis in die Gegenwart keinerlei Bedeutung erlangt. Sie könnten in der Handhabung von Maschinen und in den vornehmlich mechanischen Handreichungen in den Leistungsaufgaben der betriebstechnischen Funktionen zu wesentlicher Intensivierung der Arbeit führen. Diese Studien wurden deshalb nicht in Angriff genommen, weil vordringlichere Probleme bestehen, deren Lösung derjenigen der Zeit- und Bewegungsstudien vorangehen müssen, da sie die Arbeitsleistung weit stärker beeinflussen. So ist die Auswahl bei der Anstellung von Büroangestellten meist derart (bedingt durch die 9stündige Arbeitszeit), daß das Bedürfnis nach Geschicklichkeitsdifferenzierung in der Handhabung von Maschinen gegenüber der Aussicht, die Arbeitsleistung durch eine Reduktion der

Arbeitszeit (Ausweitung des Angebotes, Arbeitsintensivierung) verbessern zu können, weit in den Hintergrund tritt.

3. Der Arbeitsrhythmus

Der Arbeitsrhythmus besteht in der durch die sachlich bedingte Leistungsabwicklung hervorgerufenen, nach außen in Erscheinung tretenden Bewegung in der Menge Arbeitskraft, die zur Bewältigung der Arbeit aufgewendet werden muß.

Er weist im Einzelhandelsbetrieb in bezug auf die Betriebsaufgabe sehr starke Schwankungen auf. Diese gehen größtenteils vom Verkaufsablauf, zu einem geringeren Teil vom Einkauf aus. Für die Behandlung der Frage des Arbeitsrhythmus ist die Unterscheidung von zwei Hauptwarenkategorien wichtig:

1. Waren des täglichen Bedarfs und
2. Waren des periodischen Bedarfs.

Letztere machen die außerordentlichen Schwankungen in stärkerem Umfange mit als die ersteren.

Neben der weitgehenden Stetigkeit in der Bedarfsdeckung mit Waren des täglichen Bedarfs, vor allem mit Lebensmitteln, fällt dem Betrieb die Aufgabe zu, dem Auftreten von zeitlich bedingten und beschränkten Bedarfswellen in Waren des periodischen Bedarfs, z. B. in Sportartikeln, Waren der Wohnungsausstattung, zu begegnen. Der unstete Bedarf stellt an die Elastizität der dem Betrieb zur Verfügung stehenden Menge Arbeitskraft sehr große Anforderungen.

Wir ziehen zur Illustration dieser Ausführungen die Tabelle der Beschäftigungsschwankungen in den Magazinen zum Globus vom Jahre 1938 heran. Die Tabelle 1 enthält die täglich am Nachmittag im Arbeitsprozeß tatsächlich tätigen Arbeitskräfte, ohne Rücksicht auf die Tagesarbeitsstunden. Sie umfaßt sämtliche Angestellten, Lehrlinge und Aushilfen der Magazine zum Globus.

Die Tabelle veranschaulicht am sinnfälligsten den starken Einfluß der Bedarfswellen, den diese regelmäßig auf den Arbeitsrhythmus des Einzelhandelsbetriebs ausüben.

Die Schwankungen des Arbeitsrhythmus gruppieren wir in:

1. Den Saisonrhythmus (große Schwankungen),
2. den Monatsrhythmus,
3. den Wochenrhythmus,
4. den Tagesrhythmus.

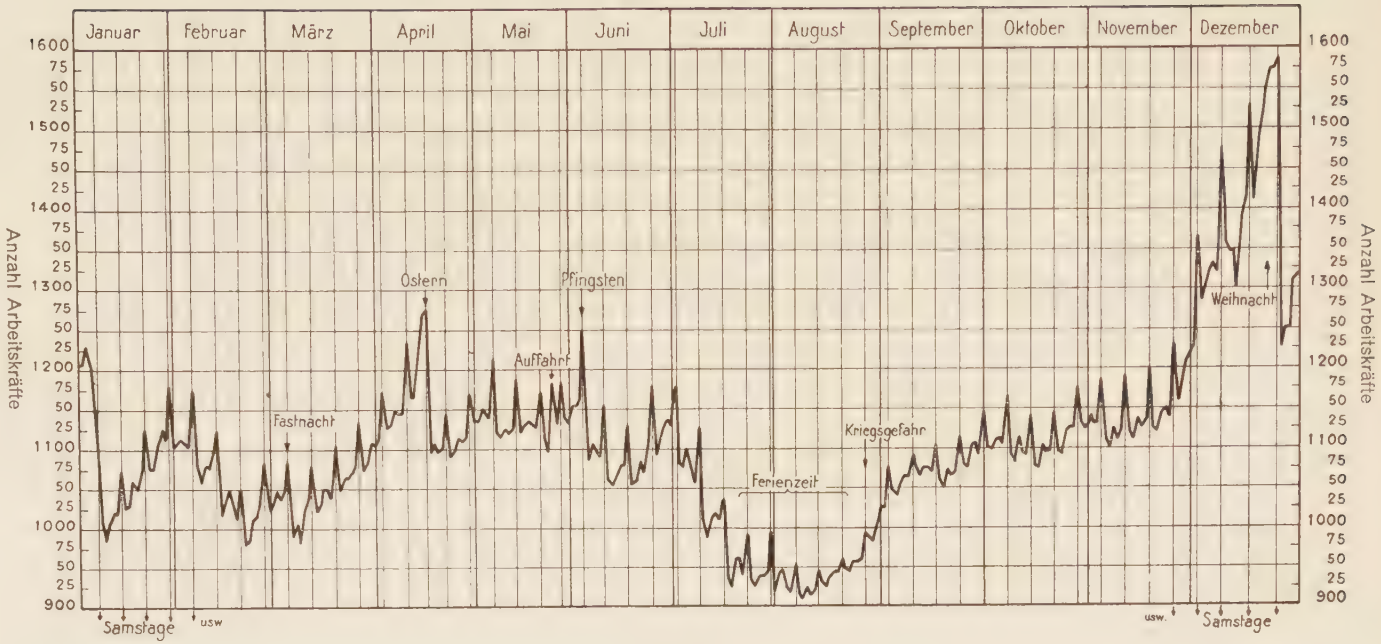


Tabelle 1

Arbeitsrhythmus — Tatsächlich im Betrieb tätige Arbeitskräfte 1938 (Magazine Globus)

1. Die Bedarfswellen der Saisons haben ihren hauptsächlichsten Grund im Ablauf der Jahreszeiten. Sie wirken sich in den einzelnen Teilaufgaben des Verkaufs (Warengruppen) verschieden aus. Der Beginn einer Jahreszeit stellt z. B. große Anforderungen an die Bekleidungsabteilungen.

Die Saisonschwankungen stehen aber in ebenso engem Zusammenhang mit Festlichkeiten, wie Ostern, Pfingsten und Weihnachten. Die erstern bringen einen verstärkten Bedarf in Lebensmittel- und Bekleidungsabteilungen. Die letztere verursacht in fast allen Abteilungen einen starken Bedarfsaufschwung, vornehmlich aber in den Abteilungen, die Geschenkartikel führen (Sport- und Spielwaren, Lebensmittel, Herrenartikel, Taschentücher, Lederwaren, Hausschuhe, Papeterie, Bücher). Ebenso stark, aber im negativen Sinn, werden die Saisonschwankungen durch die Ferienzeit beeinflußt. Die Abwesenheit einer zahlenmäßig großen Bevölkerungsschicht wirkt sich in einem starken Rückgang des indirekten Bedarfs nach fremden Arbeitskräften im Einzelhandel aus. Diese Bewegungen können wir leicht auf der Tabelle verfolgen.

2. Der Monatsrhythmus kann bis zu einem hohen Grad mit der Lohnauszahlung in Zusammenhang gebracht werden. Ebenso wirkt sich die Umzugszeit in monatlichen, zum Teil auch in saisonmäßigen Schwankungen aus. Aus der Tabelle ersehen wir ein Abgleiten oder Verlangsamen des Aufstiegs des Beschäftigungsgrades am Monatsende, eine Regel, die durch Saisonschwankungen, wie Festlichkeiten und Ferienabwesenheit, gebrochen wird.

3. Der Wochenrhythmus ist durch ein regelmäßiges Anziehen in den Tagen Mittwoch und Donnerstag und ein sehr deutliches In-die-Höhe-Schnellen an Samstagen gekennzeichnet. Der Grund hiefür ist hauptsächlich in der an den einzelnen Wochentagen verschieden starken Beanspruchung der Hausfrauen im Haushalt zu suchen. Aus der Tabelle ersehen wir, daß diese Erscheinung nur durch Festlichkeiten, d. h. Saisonschwankungen, unterbrochen wird.

4. Der Tagesrhythmus ist aus der Tabelle nicht ersichtlich. Die Tagesstunden haben aber einen sehr starken Einfluß auf den täglichen Arbeitsrhythmus. Die frühen Vormittagsstunden sind allgemein sehr flau. Die spätern Nachmittagsstunden stellen sehr hohe Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte. Diese Erscheinung wird durch die Lebensgewohnheiten und -Notwendigkeiten bestimmt, die auch durch geschickteste Beeinflussungsversuche von seiten des Betriebes nicht geändert werden können.

Neben diesen typischen Schwankungen haben eine Anzahl von Vorkommnissen eine oft nicht vorauszusehende, unberechenbare Einwirkung auf den Arbeitsrhythmus. Das plötzliche Hereinbrechen von Schön- oder Schlechtwetterperioden bringt Bedarfssteigerungen in einzelnen Warengruppen. Allgemein sind die Witterungsverhältnisse für die Kauflust der Kunden bedeutsam; das gute Wetter beeinflußt die Kauflust in günstigem Sinne.

Die durch den Einkauf verursachten Arbeitshäufungen wirken sich vornehmlich im Lager und der Spedition aus. Sie werden etwa durch politische Ereignisse oder durch bevorstehende Zoll- und Währungsmaßnahmen, wie auch die Vorgänge in der Bedarfsbewegung hervorgerufen.

Im Vergleich zu andern Betrieben sind die Schwankungen im Beschäftigungsgrad des Einzelhandelsbetriebs infolge der Natur des Arbeitsrhythmus unvergleichlich stärker. In dem schweizerischen Warenhaus der Magazine zum Globus im Jahre 1938 wich die stärkste (1585 Arbeitskräfte) und schwächste Beschäftigung (910 Arbeitskräfte) von der durchschnittlichen Beschäftigung (1103 Arbeitskräfte) um 43,7% bzw. 17,5% ab. Das entspricht einer Beschäftigungsschwankung vom flauesten zum intensivsten Arbeitstag im Verhältnis zur Durchschnittsbeschäftigung von 61,2% oder 675 Arbeitskräften.

Um die Saisonschwankungen auszugleichen, werden Spezialverkäufe wie z. B. Ausverkauf, Sommerverkauf, veranstaltet (zwar nicht zu diesem Zweck allein!). Sie haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluß auf den Beschäftigungsgrad des Betriebes. Diese künstlich hervorgerufenen Arbeitshäufungen sollten in jenen Schranken gehalten werden, die den Arbeitsträger körperlich und seelisch-geistig nicht schädigen. Da sich Arbeitshäufungen im Verkauf vorgängig oder nachträglich (natürlich z. T. auch gleichzeitig) in andern Funktionen (nämlich in der Dekoration und Reklame, im Briefwechsel und der Buchhaltung, in Kassaarbeiten, Lagerhaltung und Versand, Telefonbestelldienst und Kundendienst) in ähnlichen Arbeitshäufungen auswirken, besteht die Möglichkeit eines Ausgleichs (Kompensation) darin, daß Angestellte aus dem Verkauf in jenen Funktionen eingesetzt werden, die vor oder nach dem Verkauf die größte Arbeitshäufung bewältigen müssen. So können die während einzelner Tagesstunden auftretenden Arbeitshäufungen im Verkauf in den flauen Stunden durch den Einsatz des Verkaufspersonals im Lager weitgehend ausgeglichen werden. Diese Ausgleichsmöglichkeit besteht dann nicht mehr, wenn in einer Abteilung nur ein Angestellter vorhanden ist.

Als letztes Mittel zur Bewältigung der Arbeitshäufungen bleibt die Einstellung von Aushilfskräften. Doch ist zu sagen, daß die Aushilfskräfte oft sehr unrationell arbeiten und deren Einstellung nach Möglichkeit besser durch die Bildung und den Einsatz von „fliegenden Gruppen" umgangen wird. Die „fliegenden Gruppen" bilden sich aus vielseitig ausgebildeten Verkäuferinnen. Besonders den Arbeitshäufungen im Verkauf von einzelnen Warengruppen kann durch den Einsatz dieser Gruppen begegnet werden.

Die Sozialfunktion hat die Daueraufgabe, alle Maßnahmen zu treffen, die geeignet sind, die natürlichen und künstlichen Beschäftigungsschwankungen auf ein dem Betriebssinn entsprechendes Maß zu beschränken. Mittels einer sorgfältigen Arbeitsplanung können z. B. Arbeiten in der Weise verrichtet werden, daß diese auf mehrere Tage verteilt werden und so eine Arbeitskraft voll beschäftigen. Viel leichter ist allerdings, die Arbeit auf den letzten Termin aufzusparen, bis kein anderer Weg mehr übrig bleibt, als mehrere Kurzarbeiter (Aushilfen) für kurze Frist zu beschäftigen.

II. Sachliche Grundlagen

Die sachlichen Grundlagen der Arbeit umfassen alle jene Arbeitsbedingungen, die in der sachlichen Umgebung und den Arbeitsmitteln wurzeln. Das in den sachlichen Grundlagen investierte Kapital hilft mit, die Intensität der Arbeit zu steigern. Der Grad der Intensität wird sowohl durch die Menge, wie auch durch die Qualität der sachlichen Grundlagen (auch Sachverfassung genannt) beeinflußt.

Eine Erfahrungstatsache ist, daß über die gute Menschenbehandlung und Arbeitsbedingungen hinaus die Gestaltung der sachlichen Grundlagen der Arbeit die Begehrtheit einer Stelle auf dem Arbeitsmarkt wesentlich zu beeinflussen vermag. Die Sachgestaltung hat somit eine nicht zu unterschätzende Einwirkung auf das Angebot von Arbeitskräften, das einem Betrieb bei einer Neuanstellung zur Verfügung steht. Damit die günstige Wirkung erzielt wird, ist Voraussetzung, daß die sachliche Ausgestaltung des Betriebes nicht in starkem Gegensatz zu andern Einrichtungen der betrieblichen Sozialpolitik steht.

Die rein technische Gestaltung der sachlichen Grundlagen ist eine Teilaufgabe der betriebstechnischen Funktion. Ihr obliegt die Aufgabe, diese Gestaltung in engster Zusammenarbeit mit der Sozialfunktion dem Bau, der Funktion und der seelischen Eigenart des Menschen an-

zupassen. Die Verantwortung für diese Zusammenarbeit trägt die Betriebsleitung.

1. Die Arbeitsumwelt

Die Arbeitsumwelt umfaßt den Bereich aller Umstände, die den Arbeitenden während der Zeit, die er zum Zwecke der Arbeitsausübung aufwendet, von außen treffen. Diese Umstände beeinflussen den Arbeitenden in doppelter Weise: Sie können ihm das Leben überhaupt erleichtern oder erschweren, sodann erleichtern oder erschweren sie seine Arbeit im besonderen. Die Erschwerungen oder Erleichterungen können sich vorübergehend oder nachhaltig in physischer oder psychischer Hinsicht auswirken. Dieselben Umstände beeinflussen die gesamte Betriebsleistung in vielfältig größerem Maße.

a) **Das Betriebsäußere.** Der Eindruck, den der Beschauer vom Äußern des Betriebes (Bau, Schaufenster) erhält, ruft in ihm unwillkürlich eine bestimmte Einstellung zur innern Güte des Betriebs hervor. Dadurch kann das Aussehen des Betriebes den Berufsstolz des Arbeitenden und seine innere Einstellung zum Betrieb und der Arbeit wesentlich fördern oder beeinträchtigen. Dabei ist nicht nur an die sinnvolle Ordnung von Masse und Linie der Baute zu denken, sondern auch an die Art und Weise, wie sich diese in ihre Umgebung einordnet.

b) **Die Innenausstattung des Betriebes und die Arbeitsumgebung.** Sie gelten unter den Umständen der Arbeitsumwelt als Hauptfaktoren, da sie zeitlich die Arbeitenden und indirekt die Arbeit am stärksten beeinflussen. Eine gefällige, anziehende und bequeme Ausstattung der Innenarchitektur und der Warenauslage hilft mit, den Betriebsgeist und den Berufsstolz zu heben und zu festigen.

Um eine günstige Wirkung zu erzielen, muß im Betrieb in erster Linie das Raumklima angenehm gestaltet werden. Durch eine gute Entlüftung und Belüftung, die meist in einer Wand- oder Deckenventilation besteht, wird die Luftzusammensetzung gepflegt, die Lufttemperatur durch Heiz- und Kühlanlagen automatisch in allen Räumlichkeiten geregelt. Wo diese Einrichtungen mangelhaft funktionieren, entsteht eine Schwüle, die nicht nur die Arbeitslust, sondern auch die Kauflust hemmt.

Die Bekleidung, ebenfalls ein Faktor der Arbeitsumwelt, ist der Regulator der Körpertemperatur und sollte als solcher angewendet

werden. Sie soll ferner die Beweglichkeit des Körpers möglichst wenig behindern und an keiner Stelle stärkere Druckempfindungen auftreten lassen. In den meisten Betriebsordnungen wird von der Verkäuferin verlangt, zur Vermeidung von Fuß- und Beinkrankheiten niedrige Absätze zu tragen, da die Verkaufstätigkeit fast ausschließlich stehend ausgeführt wird. Die besondere Arbeitskleidung in Lebensmittelabteilungen erhöht den Eindruck der Sauberkeit im Betrieb. Aus diesem Grund werden weiße Schürzen und Häubchen zuweilen vom Betrieb zur Verfügung gestellt.

Die Farbe und das Licht des Betriebsinnern wirken direkt auf das menschliche Auge ein. Beobachtungen und Versuche haben gezeigt, daß große weiße Flächen blenden, Zusätze von Grün oder Gelb das Blenden vermeiden. Diese letztern Farben sind nicht nur für die Beruhigung des Auges bedeutsam, sie geben auch während längerer Zeit den Eindruck von Sauberkeit[1]. Die Aufenthaltsräume der Angestellten werden zweckmäßigerweise in anderer Farbe gestrichen, da der Farbenwechsel die Ausspannung fördert. Das Licht am Arbeitsplatz und im Betrieb soll ausreichend sein, nicht blenden, gleichmäßig beleuchten, weiche Schatten werfen und schöne Raumwirkung erzielen. Die Beachtung dieser Punkte ist für die Unfallverhütung, wie auch für die Überwachung des Arbeitsplatzes im Verkauf, von Bedeutung.

Den Wirkungen akustischer Störungen auf das Ohr (von der Arbeit, von notwendigen Gesprächen herrührend) kann sich niemand entziehen. Besonders in Arbeitsräumen, in denen vorwiegend geistige Arbeit geleistet werden muß (Finanz- und Kontrollfunktion, Reklamefunktion usw.), kann durch Vermeidung solcher Störungen eine Verminderung der Arbeitsleistung verhütet werden. Umgekehrt können rhythmisch günstige Wohlklänge die Arbeit in vorteilhaftem Sinne beeinflussen. Musikalische Reproduktionen durch Lautsprecher im Verkaufsraum üben diese günstige Wirkung nicht nur auf die Angestellten, sondern auch auf die Kunden aus. Sie lassen latente Bedürfnisse zu sich im Kauf auswirkendem Bedarf ausreifen, der dem Betrieb die Beschäftigung sichert.

Endlich ist die Art, wie der einzelne Arbeitsplatz in den Raum eingegliedert ist, für Einwirkungen aus der menschlichen Umgebung von Bedeutung. Der Arbeitsplatz des einzelnen ist so zu gestalten, daß der Arbeitende nicht durch die Arbeit in gedrängter Gesellschaft in der Leistungsentfaltung gehindert wird. Allerdings ist die Reaktion und die Empfindlichkeit des einzelnen gegenüber der Arbeit in Gesellschaft ver-

[1] Geck, a.a.O., S. 98.

schieden. Unter den Einwirkungen dieser Faktoren ist besonders die erotische, oft unbewußte Teilnahme am Geschehen in der menschlichen Umwelt hervorzuheben.

2. Der Arbeitsplatz

Der Arbeitsplatz soll so gestaltet sein, daß der Kraftaufwand des Arbeitsträgers für die Arbeitsverrichtung möglichst gering ist, aber auch genug Raum bleibt, um die auszuführenden Bewegungen frei, der persönlichen Eigenart entsprechend, zu gestalten. Diese Sachlichkeit verbietet eine individuelle Ausstattung nicht, es soll im Gegenteil dem Arbeitenden im Rahmen bestimmter Normen ermöglicht werden, seinem Arbeitsplatz eine persönliche Note zu geben. Dadurch sind einer Normung allerdings Grenzen gesetzt.

Die Punkte, die wir unter dem Kapitel „Arbeitsumwelt" behandelten, haben auch hier ihre Bedeutung. Auch wenn die allgemeine Beleuchtung gut ist, sollte diese nötigenfalls durch eine dem Arbeitsplatz entsprechende Spezialbeleuchtung ergänzt werden.

Die Anordnung der einzelnen Arbeitsplätze bedarf einer dem Betriebsgeschehen angepaßten sachlichen Organisation. Unnötige Wege und Unterbrechungen der Arbeit sollen vermieden und die Übersicht über das Arbeitsfeld erleichtert werden.

Die sachliche Gestaltung des Arbeitsplatzes selbst soll eine günstige Körperhaltung ermöglichen. Die Frage eines Sitzplatzes für die Verkaufsangestellten ist in diesem Zusammenhang sehr aktuell, indessen konnte noch keine befriedigende Lösung gefunden werden. Wird eine Tätigkeit sitzend ausgeübt, so sollte die Höhe des Sitzes, sowie die Lage und Art der Rückenlehne der auszuführenden Arbeit angepaßt werden.

Allgemein ist zu beobachten, daß nicht einer speziellen Art von Arbeitsplätzen einseitige Aufmerksamkeit zugewendet wird, z. B. der Büroausstattung, sondern daß die sachlichen Gestaltungsaufgaben im Betriebe durchgängig gleichmäßig gelöst werden.

3. Die Arbeitsmittel

Darunter verstehen wir im weiteren Sinne alles, was dem Arbeitenden vom Betrieb an leistungssteigernden Hilfsmitteln in die Hand gegeben wird. Dazu gehören im Einzelhandelsbetrieb in erster Linie die Arbeitsanleitungen oder Arbeitsabläufe, d. h. die genaue Umschreibung der einzelnen Tätigkeiten und ihres folgerichtigen Ablaufs. Sie enthalten auch

genaue Beschreibungen, z. B. wie einzelne Formulare auszufüllen sind, wohin einzelne Kopien geleitet werden müssen und welchem Zweck sie dienen. Von der Klarheit und Zweckmäßigkeit dieser Arbeitsanleitungen und deren präzisen und unbedingten Befolgung hängt der reibungslose sachliche Organisationsablauf in hervorstechender Weise ab. Reibungen persönlicher Natur sind vielfach durch das Nichtbefolgen und „Bessermachenwollen" dieser Abläufe bedingt.

An die mechanischen Arbeitsmittel stellen wir die allgemeine Forderung, daß sie dem Menschen angepaßt werden und ihm helfen, die Arbeit zu vereinfachen, zu verbessern und besser zu bewältigen. Die Anpassung an den Menschen ist daher von besonderer Wichtigkeit.

III. Physisch-psychische Grundlagen

Neben den Faktoren der arbeitstechnischen und sachlichen Grundlagen, d. h. den Leistungsvorbedingungen, spielt die Qualität der verfügbaren Arbeit für das Leistungsergebnis eine große Rolle. Sie wird beeinflußt und ist abhängig vom Leistungsvermögen der Arbeitsträger und der Leistungsaufgabe, die der Arbeitsplatz an den Arbeitsträger stellt. Wir müssen daher versuchen, einerseits die körperlichen, seelischen und geistigen Grundlagen im Menschen durch eine systematische Darstellung, ein Schema, zu klären und anderseits den innern Aufbau der Leistungsaufgabe im Hinblick auf die Fähigkeiten und Eigenschaften des Menschen zu beurteilen. Damit können wir bei der Aufgabenzuteilung an einzelne Arbeitsträger eine größtmögliche Übereinstimmung erzielen und schaffen so die besten Voraussetzungen für die Arbeitsqualität. Diese Aufgaben fallen in das Gebiet der Psychologie. Obwohl die psychotechnischen Institute auf diesem Gebiet hervorragende Pionierarbeit leisten, ist die Anwendung ihrer Erkenntnisse besonders im Gebiet des Einzelhandels sehr gering. Dabei spielt doch ganz besonders im Einzelhandelsbetrieb der Mensch eine lebenswichtige Rolle, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht.

Genau umschriebene Standardtypen für die einzelnen Teilleistungsaufgaben mangeln, mit Ausnahme eines Berufsbildes der Verkäuferin[1], das jedoch eher einem sehr guten, allgemein praktischen Ratgeber entspricht. Nur auf Grund von feinst detaillierten und der Art des Einzel-

[1] Herausgegeben vom Schweizerischen Verband für Berufsberatung und Lehrlingsfürsorge 1939.

betriebs angepaßten Berufsbildern wird es aber möglich sein, die Auswahl, die Ausbildung, die Führung und jede weitere zweckmäßige Beeinflussung der betriebsbeteiligten Menschen optimal zu gestalten.

1. Das Leistungsvermögen

Das Leistungsvermögen ergibt sich aus der Leistungsfähigkeit und dem Grad der Leistungsbereitschaft der einzelnen Arbeitsträger. Die Notwendigkeit, die Faktoren zu kennen, die das Leistungsvermögen ausmachen, wird dann aktuell, wenn ein Arbeitsträger angestellt, beurteilt oder ausgebildet werden soll.

Für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit sind die körperlichen und geistig-seelischen Anlagen, allgemein die Begabung ausschlaggebend. Darunter verstehen wir erstens[1] die Sinne und Reaktionen, d. h. die körperliche Struktur, Nerven, Hand, Zunge, Nase, Ohr und Auge, und zweitens die Intelligenz, d. h. Auffassung, Gedächtnis und Denken, wobei die seelische Struktur von Einfluß ist. Diese Faktoren und ihre Entfaltung bestimmen das WAS der möglichen Leistung. Die Art und Weise der Leistung, das WIE, wird durch den Arbeitscharakter bestimmt, d. h. das Gefühl, den Willen und das Selbstbewußtsein, die ihrerseits von der seelischen Struktur beeinflußt werden.

Diese schematische Aufteilung der mannigfaltigen Anlagen kann nur unter einer gewissen Vergewaltigung der Wirklichkeit vorgenommen werden. Die Aufteilung ist ein Anschauungsmittel, das mit allen Unvollkommenheiten einer atomistischen Betrachtungsweise behaftet ist. Die theoretische Zerlegung in Teile muß, wie bei der Durchdringung der Zusammenhänge der Wirtschaft und des Betriebs, durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise ergänzt werden.

Der Mensch ist ein Ganzes, in dem auch Kompensationen möglich sind, indem schwach entwickelte Fähigkeiten durch andere gutentwickelte ausgeglichen werden können. Der starke Antrieb eines Menschen kann ihm helfen, einen andern mit bessern Anlagen zu überflügeln. „Eine lange Reaktionszeit kann durch rasche geistige Auffassung wettgemacht, kompensiert werden, dagegen verstärken eine langsame Reaktion und eine schwerfällige geistige Auffassung sich gegenseitig in ihrer negativen Wirkung[2]".

Ferner kann ein an und für sich unzuverlässiger Mensch unter Kontrolle sehr zuverlässig arbeiten. Diese Ausgleichsmöglichkeiten sind in

[1] Wir halten uns an das Strukturschema des Psychotechnischen Institutes in Zürich.
[2] Ackermann, Die Berufswahl, S. 114.

jedem Menschen und Leistungsgebiet verschieden. Die unter Einbezug dieser Tatsachen bestimmte Leistungsfähigkeit ergibt den Rahmen, in welchem ein Mitarbeiter wirksam werden kann. Inwieweit diese Fähigkeiten tatsächlich zur Wirksamkeit kommen, hängt von der subjektiven Arbeits- oder Leistungsbereitschaft des Arbeitsträgers ab. Sie ist begründet durch die Einschätzung des Arbeitsertrags und der Muße (im Verhältnis zur Arbeit), durch die Einstellung des Arbeitsträgers zur Arbeit und zum Betrieb, durch seinen Willen, sich dem Arbeitsziel bewußt unterzuordnen, durch seine persönlichen Verhältnisse (Armut, unglückliche Verheiratung usw.) und endlich durch die Richtung und Stärke der Neigung. Diese Faktoren sind keineswegs etwas einmalig Gegebenes, sie unterliegen vielmehr zeitlichen Veränderungen, auch können sich einzelne Faktoren kompensieren.

Die Richtung der Begabung muß aber feststehen. Diese Richtung der Begabung und Neigung ist meist vorwiegend unbewußt vorhanden. Von außerordentlicher Bedeutung ist, daß sich die Neigung in voller Wertschätzung der Arbeit auf den Inhalt der Arbeit und nicht auf die Form der Arbeit richtet, die von äußerlichen und meist flüchtigen Regungen abhängt und zudem einem raschen Wechsel unterworfen ist.

Neben all diesen Elementen, die die Berufseignung ergeben und somit das Leistungsvermögen bestimmen, sind noch eine Anzahl Faktoren mehr äußerlicher Natur in die Entscheidung miteinzubeziehen.

Die lange Arbeitszeit im Einzelhandelsbetrieb und die Tatsache, daß ein Großteil der Arbeitsträger täglich durch ihre Arbeitserledigung im direkten Kontakt mit den Kunden eine starke positive oder negative Werbewirkung ausüben, beeinflussen die Vorbedingungen für die Eignung in besonderer Weise. Diese Faktoren veranlassen uns, vom Arbeitsträger zu verlangen, daß er die gute Werbewirkung nicht durch unrichtige Lebensweise, übermäßigen Alkoholgenuß oder zuviel Betrieb neben dem Beruf gefährdet.

Körperlich Benachteiligte können, soweit die Natur der Leistungsaufgabe dies nicht verunmöglicht, in allen Funktionen bedenkenlos eingesetzt werden. In der Verkaufs- und Sozialfunktion, in denen die Angestellten sehr häufig mit betriebsfremden Menschen zu tun haben, muß aber berücksichtigt werden, daß gewisse körperliche Deformationen abstoßend wirken. Körperlich Benachteiligte eignen sich daher für diese Funktions-Leistungsaufgaben nur bedingt. Ebenso kann sich eine körperliche Verunstaltung in der Ausführung der Führungsaufgabe als sehr hinderlich erweisen.

Wieweit sich männliche oder weibliche Angestellte i. w. S.

besser eignen, kann nur bei einer Betrachtung der nähern Umstände und der verschiedenen Leistungsaufgaben gesagt werden. Vorweg muß festgehalten werden, daß es Männer mit vorwiegend weiblichen, wie auch Frauen mit vorwiegend männlichen Zügen gibt. Allgemein eignen sich typisch weibliche Angestellte eher für Tätigkeiten, bei denen das Gefühlsmäßige eine wichtige Rolle spielt, typisch männliche dagegen für Tätigkeiten, bei denen das logische Überlegen in starkem Maß erforderlich ist.

Soll für einen Chefposten eine weibliche Kraft herangezogen werden, müssen zur Beurteilung ihrer Eignung auch die persönlichen Verhältnisse in Betracht gezogen werden. Untersuchungen der American Management Association[1] haben hierin interessante Ergebnisse aus der Praxis gezeitigt. Die positive oder negative Einstellung der Betriebsleitung zur Frage: Weibliche Chefs oder nicht, ist nach Elisabeth H. Little weitgehend entscheidend für den Erfolg oder Mißerfolg eines weiblichen Chefs.

Daneben führt Elisabeth Little folgende allgemeine objektive Erwägungen zur Eignungsfrage von weiblichen Arbeitskräften in gehobenen Stellungen auf: Eine Frau kann leichter in die Interessen der weiblichen Untergebenen eindringen (was den Untergebenen allerdings nicht durchwegs willkommen ist). Sie kommt unter günstigen Voraussetzungen schneller in den für einen Vorgesetzten notwendigen, persönlichen Kontakt mit ihnen. Umgekehrt haben Tränen auf sie nicht den Einfluß wie auf den Mann. Die Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten wird in dem Sinne erleichtert, daß männliche höhere Chefs eher geneigt sind, sie mit Zuvorkommenheit und einer gewissen Generosität zu behandeln.

In dieser Erleichterung liegt aber schon eine Gefahr, da der Mann die weibliche Vorgesetzte oft unbewußt auf einer andern Basis behandelt, als einen männlichen Angestellten. Diese Tatsache kompliziert die Haltung der weiblichen Vorgesetzten nach unten, und erschwert ihr, in ihrer Gruppe eine Atmosphäre des Vertrauens und des Respektes zu schaffen. Die Schwierigkeiten werden wesentlich erhöht, wenn sie mit einer weiblichen Untergebenen intime Freundschaft pflegt. Sehr oft entstehen Reibungen aus der einfachen Einstellung, die sich sehr oft in folgenden Aussprüchen von weiblichem Personal äußert: „Ich arbeite nicht gerne für eine Frau[2]", oder „bei einem Mann ist es etwas ganz anderes." Ob der Grund in der Eifersucht oder in der Rivalität liegt (von seiten der

[1] Women in Supervisory Positions by E. H. Little, Industrial Engineer Central Planing Department, United States Rubber Company. AMA.

[2] auch Tead, The Art of Leadership, S. 237.

Untergebenen oder von seiten der Vorgesetzten) ist schwer zu unterscheiden. Für den Mann fällt die Hälfte dieser Schwierigkeiten zum vorneherein weg, was nicht bedeutet, daß nicht andere bestehen. Die Eignung der weiblichen Arbeitskraft für einen Chefposten wird ferner durch die Tatsache beeinträchtigt, daß sie meist zwei Beschäftigungen obliegt: Der Arbeit im Betrieb und den Aufgaben zu Hause. Darüber hinaus beweisen Statistiken, daß die Frau gegenüber dem Mann in gesundheitlicher Hinsicht benachteiligt ist.

Das ganze Problem wird aber auch stark von einer andern Seite beeinflußt. Die junge weibliche Angestellte beabsichtigt im allgemeinen nicht, ihre Arbeit dem Betrieb länger als bis zu einer guten Heirat zur Verfügung zu stellen. Diese natürliche Einstellung läßt eine frühe Ausbildung der weiblichen Angestellten zum Chef als unzweckmäßig und unwirtschaftlich erscheinen. Erst ein Alter von über 30 gibt einige Garantie, daß die Betriebsarbeit von einer weiblichen Angestellten nicht mehr als Übergangsstadium betrachtet wird. Sie kann somit erst von diesem Moment an in die langfristige Planung der Anstellung und Ausbildung einbezogen werden.

Mit wenigen Ausnahmen geht aber auch der innere Wunsch der ältern, nicht verheirateten weiblichen Angestellten immer dahin, die Möglichkeit einer Verheiratung oder Wiederverheiratung nicht aus den Augen zu lassen. Die Unstabilität in der Anstellungsdauer von weiblichen Arbeitskräften beeinflußt somit die Entscheidung über ihre Eignung zum Chef auch von dieser Seite in negativem Sinn. Dieser Umstand erklärt unter anderem, warum weibliche Arbeitskräfte am selben Posten weniger gut bezahlt sind als männliche Angestellte.

Ist eine Chefbewerberin glücklich verheiratet, sind die Motive für den beruflichen Betätigungsdrang meist in dem Wunsch zu suchen, sich mit dem zusätzlichen Verdienst das eine oder andere leisten zu können. Diese Einstellung zur Arbeit läßt die Anstellung als unstabil und unzweckmäßig erscheinen.

War eine Heirat aus ökonomischen oder moralischen Gründen nicht erfolgreich, bringt ein weiblicher Chef das drückende „Muß" oder die ungünstige Einstellung der Flucht aus gewissen Verhältnissen mit in den Betrieb, was sich auf die Beziehungen zu den Untergebenen in der Tendenz zur Tyrannei oder sonst ungünstig auswirkt. Dieselben Tendenzen zeigen sich bei weiblichen Chefs, die aus sonstigen Gründen arbeiten müssen. Verheiratete weibliche Vorgesetzte sind somit nur sehr bedingt geeignet für einen Chefposten.

Die Erfahrung zeigt, daß eine weibliche Angestellte immer dort am

besten arbeitet, wo sie einem männlichen Chef zugeteilt ist und in dieser Stellung gewisse Kompetenzen delegiert erhält, da ihr Anlehnungsbedürfnis in der Regel stark entwickelt ist. In der amerikanischen Praxis finden wir denn auch in leitenden und führenden Stellungen vorwiegend männliche Arbeitskräfte. So zeigt eine amerikanische Untersuchung vom Jahre 1939 in 219 Großbetrieben des Einzelhandels mit 1690 Chefs 84,5% männliche und nur 15,5% weibliche Chefs. Die Anzahl der weiblichen Chefs weist seit 1931 eine Zunahme von nur 2% auf[1].

Die schweizerische Praxis zieht ebenso im allgemeinen den männlichen Bewerber vor, doch steht z. B. in den Magazinen zum Globus das Verhältnis von männlichen zu weiblichen Chefs auf 1:3. Wenn wir aber von kleinen und kleinsten Chefposten absehen, verschlechtert sich das Verhältnis dieser Zahl zu ungunsten der weiblichen Chefs. Die Posten, die mit weiblichen Vorgesetzten besetzt werden, sind auch meistens von geringerer Bedeutung. So kommen weibliche Angestellte in Frage als Büro- und Kassaerste, erste Verkäuferin in Warenabteilungen, in denen vornehmlich weibliche Angestellte beschäftigt werden, Erste des Reinigungsdienstes, Lagererste. Diese Ausnahme betrifft ferner oft Chefposten mittleren Grades, wie Rayonchefs in modischen Warenabteilungen, Corsets, Mercerie, Abteilungen mit Leder-, Papeterie-, Photo-, Bijouterie- und Parfumerieartikeln, dann in der Sozialfunktion teilweise die Ausbildungsabteilung, weiter die Fürsorgeabteilung, die unbestritten durch eine weibliche Kraft betreut wird.

In ausführenden, untergeordneten Stellen finden wir in der Finanz- und Kontrollabteilung für allgemeine Büroarbeiten fast ausschließlich weibliche, für das Rechnungswesen vorwiegend männliche, für Kassaverkehr im Verkauf nur weibliche und in der Kontrolle und Überwachung nur männliche Angestellte.

In der Verkaufsfunktion sind in den ausführenden Stellen fast ausschließlich weibliche Angestellte zu treffen. Die Eigenschaften der weiblichen Arbeitskräfte, wie Anpassungsfähigkeit, bessere Einfühlungsgabe, prädestinieren sie für diese Tätigkeit. Sie geben denn auch den Angestellten des Einzelhandelsbetriebs die allgemeine Charakterprägung. Nur in einer kleinen Anzahl von Abteilungen, nämlich Herrenbekleidung, Möbel, Teppiche, Lampen, Stoffe, Fotoartikel und Sport sind auch männliche Arbeitskräfte angestellt.

Die Werbefunktion beschäftigt hauptsächlich männliche Angestellte.

In den unteren Stellungen der betriebstechnischen Funktion müssen zur Untersuchung dieser Frage die einzelnen Teilaufgaben betrachtet

[1] How permanent is your job? in „Retail Executive" IX, 1939.

werden. In der Hausverwaltung sind für Reinigungsarbeiten meist weibliche Arbeitskräfte, für die übrigen Tätigkeiten männliche angestellt. In den Lägern ist für diese Frage das Gewicht der zu lagernden Artikel entscheidend. Im Speditionsdienst sind fast ausschließlich männliche, im Telefon- und Kundendienst nur weibliche und im Liftdienst junge männliche oder weibliche Arbeitskräfte angestellt.

Die Sozialfunktion beschäftigt nur wenige Angestellte in untern Stellungen, so in den Verpflegungsräumen, wo weibliche Angestellte vorgezogen werden, während am Personaleingang männliche Angestellte am Platz sind.

Neben dem Geschlecht spielt für die Berufseignung auch das Alter eine gewisse Rolle. Besonders im Verkauf ist die gute äußerliche Erscheinung wichtig. Da der weibliche Körper im Verkauf stark angestrengt wird, kann bei Neuanstellung Bewerberinnen bei einem Alter von über 40 Jahren eine volle Eignung aus gesundheitsbedingten und andern Gründen im allgemeinen nicht mehr zugesprochen werden. Einzelne Betriebe gehen denn auch dazu über, Verkaufsangestellte nach Erreichen einer gewissen Altersgrenze in die Läger überzuteilen. Ein Pariser Warenhaus legte nach Einholung ärztlicher Gutachten die Maximalgrenze für weibliche Angestellte bei Anstellung auf 35 Jahre, für männliche auf 40 Jahre fest. Wir glauben jedoch, daß diese Grenze für andere als die Verkaufstätigkeit zu tief angesetzt wurde. Es darf nicht übersehen werden, daß z. B. Anpassungsfähigkeit, gute Gesundheit, Willigkeit und Erfahrung Faktoren sind, die die Eignung viel stärker bestimmen, als eine gewisse Altersgrenze. Institutionen, wie die Pensionskasse und die Unfallversicherung können allerdings eine Anstellung von älteren Leuten zum vornherein hindern oder gar verbieten.

Die untere Altersgrenze wird allgemein gegenüber dem Gesetz um ein Jahr auf 15 Jahre erhöht für Lehrlinge, Ausläufer und Liftangestellte, für übrige Angestellte auf 18 Jahre festgelegt.

Was die Ausbildung als eignungsbestimmender Faktor anbelangt, ist durch das Bundesgesetz über die berufliche Ausbildung vom 26. Juni 1930 und das Reglement über die Lehrtöchterausbildung und die Mindestanforderungen der Lehrabschlußprüfung im Verkäuferinnenberufe vom 22. November 1937 eine untere Grenze für die Verkaufsangestellten gesetzt. Mit dieser Regelung ist das Verkaufspersonal in die Reihe der gelernten Berufe vorgerückt. Es ist dies denn auch der einzige Weg, der beschritten werden kann, um die oft noch allzu aktuelle Geringschätzung für die Tätigkeit im Einzelhandel zu bekämpfen. In den Nichtverkaufsfunktionen wird hingegen noch zu wenig darauf geachtet, als Eignungsbedingung

eine bestimmte Mindestausbildung zu verlangen. Zweifellos haben zwar Intelligenz und Schulbildung nichts miteinander zu tun. Meist zeigt sich aber bei intelligenten Leuten bei Beförderungsgelegenheiten eine plötzliche Erkenntnis der mangelnden Ausbildung. Das hat dann zur Folge, daß bei der Neubesetzung einer gehobenen Stellung das für alle Angestellten ermutigende Ereignis einer Beförderung nicht eintritt und auch der Angestelltenwechsel erhöht wird. Ein Vorgesetzter ohne ein Mindestmaß von Schul- oder Selbstausbildung kann kein mit voller innerer Autorität ausgestatteter Vorgesetzter werden. Die lange Arbeitszeit im Einzelhandel ist wohl ein Grund dafür, daß sich wenig junge Leute mit einer guten allgemeinen Bildung (Maturität) oder mit Hochschulstudium um eine höhere Anstellung im Einzelhandel bewerben, was sich auch im Durchschnittsniveau der mittleren und höheren Vorgesetzten oft unangenehm bemerkbar macht. Diese Tatsache deutet aber zugleich den Weg an, der zu beschreiten ist, um dem ganzen Kaufmannstand zu besserem Ansehen zu verhelfen: Verkürzung der Arbeitszeit, dann kann man eine bessere Ausbildung als Eignungsbedingung verlangen und Kandidaten mit ausgedehnterer Schulbildung bevorzugen.

Nur durch praktische Übung im Betrieb, Sammeln von Erfahrungen und durch Ausbildung im Betrieb selbst entfalten sich die Fähigkeiten, die Leistungsbereitschaft, die Kenntnisse und Erfahrungen (Vorbedingungen für die Eignung) zur vollen Fertigkeit.

Diese Entfaltung darf aber nicht einer künstlichen Wachstumsbeschleunigung gleichkommen, die den Menschen frühzeitig verzehrt, noch darf sie kümmerlich ihr Wesen treiben und alle jugendliche Vitalität ersticken. Es gilt, sie im Sinne des Prinzips der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit zu pflegen. Dadurch wird der Angestelltenwechsel reduziert und die Sozialfunktion muß für die Frage der Eignung bei Neuanstellung immer weniger Energie und Zeit aufwenden. Sie wird ihre Anstrengungen darauf richten können, die Angestellten und das Leistungsvermögen in immer feinerer Ausbildung zu heben und innerlich zu festigen.

2. Die Leistungsaufgabe

Sie ist zunächst durch den sachlichen Inhalt der Teilaufgabe gegeben, umfaßt aber auch alle geistig-seelischen Anforderungen, die der Arbeitsplatz an das Leistungsvermögen des Arbeitsträgers stellt. An keinem Arbeitsplatz können der Leistungsaufgabe nur einzelne Kenntnisse oder eine Fertigkeit gerecht werden. Auch bei der einfachsten Handarbeit

ist auch der Kopf dabei, ebenso wirken sich die Charakterzüge oft bis in die einfachsten körperlichen Arbeiten aus[1].

Die Ausdehnung und Komplizierung der Betriebsaufgabe lassen das Bedürfnis immer dringlicher erscheinen, in erster Linie zu wissen, welche Erfordernisse die einzelnen Leistungsaufgaben an das Leistungsvermögen stellen und ferner für die Leistungsaufgaben eine einheitliche Benennung einzuführen. Die Umschreibung der einzelnen Leistungserfordernisse muß, um ihrem Zweck dienen zu können, unter Hervorhebung der wichtigen Elemente in klarer, bündiger Sprache schriftlich festgelegt werden. Diese Berufsumschreibungen bilden die Grundlage der erfolgreichen Auswahl und Ausbildung, der Beurteilung der Angestellten und der Entlohnungsberechnung. Sie enthalten sämtliche Verrichtungen, Rechte und Pflichten der Arbeitsstelle, einschließlich der Arbeitsbedingungen, die Kompetenzen und Verantwortung und die Grundsätze der Arbeitsweise. Ihre schriftliche Niederlegung bedingt zwar eine zeitraubende, sorgfältige Durcharbeitung aller Fragen, erleichtert aber nachträglich alle Vorkehrungen, die im Zusammenhang mit den Leistungsaufgaben getroffen werden müssen. Sie gibt die Möglichkeit, die Eignung nicht mehr aus einer Vielheit von Erwägungen intuitiv herausdividieren zu müssen, sondern schnell und treffend zu entscheiden.

In diesem Abschnitt wollen wir die Umschreibung der Leistungsaufgaben vornehmen, erst allgemein jene der führenden, leitenden und ausführenden Arbeit, dann die der Teilaufgabe „Verkauf".

Um zu zuverlässigen Umschreibungen der Leistungsaufgabe in einzelnen Berufsgruppen zu kommen, können verschiedene Wege beschritten werden.

In erster Linie besteht die Möglichkeit, die Grundlagen durch einen Fragebogen, der von sämtlichen Arbeitenden einer Gruppe ausgefüllt wird, zu sammeln. In dem Fragebogen muß die Arbeit bis ins kleinste beschrieben werden. Die Nachteile dieser Methode bestehen darin, daß die meisten Menschen, in Befolgung der natürlichen Tendenz, ihre Tätigkeit wichtiger darzustellen, als sie in Wirklichkeit ist, den Erfolg einer solchen Erhebung gefährden.

Die zweite Möglichkeit, die häufig gewählt wird, ist, die Details durch Beobachtung und Interviews der Forschungsstelle der Sozialfunktion selbst zusammentragen zu lassen.

Weiter können ein einzelner oder mehrere qualifizierte Vertreter einer Gruppe mit der Umschreibung ihrer Aufgabe betreut werden, die nach einer Systematisierung durch den Gruppenchef berichtigt wird.

[1] Ackermann, a.a.O., S. 63/4.

Diese Methode dürfte die richtigste sein, indem sie gute Kräfte zur Mitarbeit in Leitungsfragen heranzieht und die Mitarbeiter für solche Probleme zu interessieren vermag. Sie bietet auch eine Gelegenheit, diesen Mitarbeitern zu beweisen, daß Vertrauen in sie gesetzt wird.

Eine letzte Methode betraut neutrale Außenseiter mit der Durchführung der Untersuchung. Eine solche Lösung zeugt jedoch nicht für eine gefestigte, innerbetriebliche Vertrauensatmosphäre, besonders dann nicht, wenn sie gewählt werden muß, um Parteilichkeiten zu vermeiden.

Die Aufgabe wird am zweckmäßigsten mit einer Kombination der verschiedenen Methoden gelöst. Doch ist zu empfehlen, das ganze Verfahren durch eine psychologische Untersuchung zu ergänzen, ohne welche das wirklich Typische einer Berufsgruppe meist nicht klar genug erfaßt wird.

Diese Untersuchung führt oft zu überraschenden Ergebnissen. Es herrschen hin und wieder Anschauungen über die Anforderungen einer Aufgabe, denen nur ein Idealbild eines Menschen entsprechen könnte. Sie verlangen Eigenschaften in einem Menschen vereint, die nicht nebeneinander zu denken sind. So ist z. B. ein Mensch entweder zu selbständigem Denken befähigt, oder aber zu einem verständnisvollen Einfühlen und Mitdenken, selten hingegen zu beidem. Die Stärke dieser beiden Veranlagungen liegt in der Regel auch nur entweder in theoretischer oder in praktischer Denkfähigkeit. Genauigkeit kann in der Regel nur von einem langsameren Denker verlangt werden, während ein schneller Denker der Gefahr unterliegt, oberflächlich zu sein. Beide Fähigkeiten und Eigenschaften sind nur in seltenen Ausnahmen in einem Menschen vereinigt. Wer beide Veranlagungen für die Leistungsaufgabe, für die ein durchschnittlich begabter Mensch in Frage kommt, verlangt, hat eine naturwissenschaftliche Tatsache gegen sich.

Wenn die Leistungsaufgabe einer Berufsgruppe durch Forschung umschrieben ist, muß die zweite, nicht minder schwierige Aufgabe gelöst werden, nämlich die Erprobung der Methoden, mit welchen das Vorhandensein der Anforderungen beim Arbeitsträger geprüft werden kann. Dies ist Sache der Auswahl- und Anstellungstechnik, die in einem spätern Kapitel zur Sprache kommen.

Die Umschreibung der Leistungsaufgaben ist eine Grundbedingung der erfolgreichen betrieblichen Sozialpolitik. Trotzdem läßt sich in schweizerischen Einzelhandelsbetrieben noch keine nennenswerte Praxis hierin feststellen. Die Kenntnisse der Anforderungen sind meist nur intuitiv und damit mangelhaft begründet.

a) Die Führungsaufgabe

Der Erfolg der Maßnahmen betrieblicher Sozialpolitik und der Anstrengungen zur Vervollkommnung der Zusammenarbeit, wie überhaupt der Betriebserfolg, hängt zum überwiegenden Teil davon ab, ob die allgemeine Leistungsaufgabe eines Vorgesetztenpostens erkannt und die entsprechenden Arbeitskräfte eingesetzt werden. Die Besetzung der Führungsstellen ist eine der schwierigsten Aufgaben. Sie stellt nicht etwa irgend eine zusätzliche organisatorische Frage dar, sondern sie ist grundlegende Aufgabe. Aus diesem Grund müssen wir der Betrachtung dieser Probleme einen breitern Raum gewähren. Wenn Führung mangelt, herrscht Unsicherheit in Weg und Ziel. Wo aber eine zielbewußte Führung besteht, kann die begrenzte Leistungsfähigkeit der einzelnen Führer durch geeignete Auswahl der Mitarbeiter und durch ihre Begeisterung für das gemeinsame Ziel weitgehend ausgedehnt werden.

Die Erkenntnis, daß der Betriebserfolg von qualifizierten Führern abhängt, setzt sich in der Praxis immer mehr durch. So wird berichtet, daß ein bekannter Londoner Einzelhandelsbetrieb an einem Wendepunkt der Anstellungspolitik angekommen ist. Bisher wurde versucht, die Qualität des Personals zu verbessern, jetzt beschloß jedoch die Firma, vor allem die Qualität der Chefs auf eine höhere Stufe zu bringen.

Es ist aber darauf hinzuweisen, daß sich diese Bestrebungen nicht in einer einmaligen Anstellung von Persönlichkeiten, die den Führeraufgaben entsprechen, erschöpfen. Parallel muß eine systematische, fortgesetzte Wachhaltung des Bewußtseins der Führeraufgaben im Betrieb gehen. Allem zuvor sollte aber Klarheit über die Erfordernisse der organischen Führungsaufgabe geschaffen werden.

Die Führungsaufgabe ist nicht etwas in sich Geschlossenes, Kompaktes, sie ist vielmehr in verschiedene Teilleistungsaufgaben gegliedert, die sich je nach Rangordnung und Art der Führungsaufgabe unterscheiden. Nach den Hauptanforderungen, die diese Teilaufgaben an einen Führerposten stellen, unterscheiden wir den Unternehmer und den Betriebsführer.

Der Unternehmer ist durch seinen kämpferischen Charakter gekennzeichnet, der eines zusätzlichen Energieaufwandes fähig ist, der gewillt ist, „von den gewohnten und sichern statischen Bahnen abzuweichen und andere Wege der wirtschaftlichen Betätigung einzuschlagen, Neues zu unternehmen“[1]. Er ist vorwiegend Stratege. Sein Sinnen und

[1] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 296.

Trachten ist nach außen, dem gesamtwirtschaftlichen Geschehen gerichtet, in das er den Betrieb eingebettet sieht.

Der Betriebsführer ist eher Taktiker, seine Aufgabe besteht in der Leitung der innerbetrieblichen, sachlichen Ordnung, der Produktion, der Erziehung und dem Einsatz des geistig-seelischen Menschen, nicht der Arbeitsmaschine Mensch, durch seine persönliche Einwirkung.

Die Rangordnung und die Art der Führungsaufgaben fallen nicht mit dem Arbeitsplatz zusammen, vielmehr verlangt jede Führungsstelle, je nach Art und Grad, beide Führeranforderungen in mehr oder weniger vollendeter Ausprägung. Die obern Führerstellen verlangen vorwiegend den Unternehmertypus, die untern vorwiegend den Betriebsführertypus. Die Fähigkeiten zur Beherrschung der drei Aufgaben eines Führerpostens: Blick auf die Umwelt, Beherrschen der sachlichen Ordnung und Menschenführung, finden wir verhältnismäßig selten in einer Person vereint. Daher rührt der große Führermangel in der Praxis. Aus dieser Tatsache ergibt sich die Aufgabe der Hochschulen, in viel stärkerem Maße als bis anhin, die Führer-Erziehung zu fördern und zu pflegen.

Die allgemeinen Erfordernisse der Führeraufgabe sind in den verschiedenen Graden und Arten von Chefposten im wesentlichen nicht voneinander verschieden.

Die beruflichen Sachkenntnisse gehören in jedem Falle zu der Leistungsaufgabe eines Führerpostens. Sie sind die absolute Voraussetzung für die innere intellektuelle Autorität des Chefs und die erfolgreiche Arbeitsführung. Ohne Kenntnis der technischen und kaufmännischen Details kann er die Arbeitsführung nicht übernehmen, und er weiß auch die Arbeit seiner Untergebenen nicht zu werten und zu schätzen. Es wird ihm deshalb nur schwerlich gelingen, ihre Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. In der geschichtlichen Betrachtung der betrieblichen Sozialpolitik haben wir nachgewiesen, daß sie vom Ingenieur verlangte, daß er auch „Sozialingenieur" werde. Desgleichen muß die kaufmännische Sachkenntnis durch die Kunst der Menschenführung gekrönt werden, um zum letzten Erfolg zu gelangen. Diese Aufgabe der Führung, bis zum Menschen und seinem Gefühlsleben vorzudringen und ihn innerlich zu erfassen, ist allerdings nicht unumstritten. Es gibt Praktiker, die einen Chef vollwertig einschätzen, wenn er über sehr gute Sachkenntnisse verfügt. Diese Auffassung mag z. B. im Einzelhandelsbetrieb für die Einstellung eines Einkäufers richtig sein, der kein oder nur wenig Personal zu führen hat. Auf alle übrigen Funktionen bezogen, ist sie hingegen falsch. Diese Ansicht bestätigen

Aussagen prominentester Persönlichkeiten, so D. Reed[1]: „Executives are not completely trained nor able to function properly, regardless of their technical proficiency, until they understand how to handle the human tools who are their subordinates".

Die erfolgreiche Menschenführung basiert immer auf einer bestimmten Weltanschauung. Wir anerkennen sie dann als richtig, wenn einer ihrer Eckpfeiler in dem Willen besteht, mitzuhelfen in der Hebung der geistig-seelischen und leiblichen Wohlfahrt des Volksganzen. So begründet, erfaßt die Menschenführung nicht nur die betriebsbeteiligten Menschen, ihr Bereich schließt auch deren Familien mit ein, und wir stellen die Menschenführung im Betrieb in den Dienst eines höhern Zieles, der Erhaltung und Förderung des Volksganzen.

Ziel und Aufgabe der Menschenführung ist in erster Linie, die Untergebenen mit möglichst hohem Wirkungsgrad für die Erfüllung des Betriebszweckes einzusetzen. Sie soll durch die Führung der einzelnen Menschen in der Arbeit erwirken, daß eine an und für sich ziellose Menge in geschlossener Arbeitsgemeinschaft die Erfüllung der Betriebsaufgabe erfolgreich erstrebt. Jedem Chef obliegt die Erfüllung seines Aufgabenkreises, in Abgrenzung und doch in Verbindung mit den andern Arbeitskreisen. Seine Arbeit ist, die Führung in den Händen zu behalten. Diese Aufgabe bedingt, daß der Chef fähig ist, alle speziellen und verschiedenen Standpunkte und Ansichten in seiner Gruppe zu koordinieren und sie mit den Betriebszielen in Übereinstimmung zu bringen.

In zweiter Linie ist die Menschenführung Verwirklichung der sittlichen Forderungen einer Betriebsgemeinschaft. Der Betriebsführer muß diesem Streben gerecht werden, indem er die Untergebenen so behandelt, daß sie ihre wichtigste und bedeutungsvollste Lebenstätigkeit, die Berufsarbeit, den Forderungen des Lebens gemäß ausüben können und wollen. Neben dem Einsatz der Untergebenen für die Betriebsaufgabe sind dem Betriebsführer andere, spezielle Aufgaben übertragen: Den Gemeinschaftsgedanken zu fördern, die Arbeitsehre und den Arbeitsethos zu heben.

Um die Kunst der Menschenführung zu beherrschen, bedarf der Betriebsführer einer Reihe von Fähigkeiten und Eigenschaften, ohne die er sich seiner Aufgabe nicht erfolgreich entledigen kann. Ein Führerposten nimmt das Gefühlsleben und infolgedessen die Gesamtpersönlichkeit in ganz anderem Maße als in untern Stellen in Anspruch, da seine Arbeitsaufgabe zu tiefst im Seelenleben wurzelt. Je größer daher

[1] Executive Training Report of the Committee of the Personnel Group NRDGA, S. III.

bei einem Führer die Diskrepanz zwischen den Anforderungen des Berufs und der persönlichen Neigung und Eignung, d. h. zwischen Führeraufgabe und Leistungsvermögen ist, desto leichter und eher führt dies zu Konflikten, die die Konstitution der ganzen Persönlichkeit in ihren Grundlagen verbiegen oder erschüttern können. Es zeigen sich in der Folge die größten Feinde positiver Führerarbeit: Angst und Sorge um die Stellung, Zweifel gegenüber sich selbst und dem Arbeitsziel, Aufbau einer Fassade. Die seelischen Energien, die der Chef möglichst vollwertig der Leistungsaufgabe zuführen sollte, werden dabei zum Teil oder vollständig vorweg aufgezehrt und bedeuten verlorene Arbeitskraft.

Der Chef soll nicht nur für sich keine seelischen Energien konsumieren müssen, um Reibungen äußerer oder innerer Natur zu überwinden, er soll überdies verhindern können, daß seine Untergebenen durch ähnliche Störungen vorübergehend oder andauernd in ihrer Arbeitsfähigkeit reduziert werden. Unter keinen Umständen darf aber der Chef selbst für die Untergebenen zur Quelle von solchen Störungen werden.

Damit ein Führer all diesen Forderungen entsprechen kann, muß er über ein großes Maß natürlicher Begabung und gute Gesundheit verfügen. Die Führereigenschaften umschreibt Carrard[1] in einer Gegenüberstellung ihrer positiven und negativen Seite folgendermaßen:

Führereigenschaften

Positive:	Negative:
1. Menschenkenntnis (Einfühlungsgabe)	Verständnislosigkeit (Starrheit)
2. Sachlichkeit (dienende Einstellung)	Launenhaftigkeit (Parteilichkeit)
3. Selbstsicherheit (seiner Sache sicher)	Beeinflußbarkeit (schwankende Haltung)
4. Initiative (Sinn für praktische Lösungen)	Intuitionslosigkeit (unpraktisch, weiß sich nicht zu helfen)
5. Entschlußfähigkeit (nach Prüfung)	Zögernde, ausweichende Haltung
6. Verantwortungsfreude	Sich drücken wollen
7. Durchsetzungskraft	Willenlosigkeit (Baldiges Wiederaufgeben)

[1] Carrard, a.a.O., S. 51.

Ist schon die positive Seite sehr lehrreich, so sagt uns die negative sehr deutlich, wie hindernd diese Eigenschaften an einem Chefposten wirken.

Über die bereits erwähnten positiven Eigenschaften hinaus sollte der Führer mit überdurchschnittlicher Intelligenz und Verstandesklarheit ausgerüstet sein, die ihm gestatten, exakt zu denken. In seinem Handeln und Reden soll er dem Vorbild der Wahrhaftigkeit nachstreben. Ideendiebstahl an Untergebenen, Versprechen für Lohnerhöhung, Beförderung und andern Sachen, die nicht sicher gehalten werden können, können mit dieser Forderung nicht vereinbart werden.

Eine umfassende Aufstellung der wichtigen Eigenschaften und Fähigkeiten eines Generaldirektors geben die „Arbeitsnormen des Generaldirektors" der Magazine zum Globus, verfaßt von E. Appert. Diesen entnehmen wir folgende Aufstellung der Fähigkeiten und Eigenschaften des obersten Betriebsführers, die sich in der Praxis als besonders erforderlich erwiesen:

„Eine angeborene Fülle von körperlicher und geistiger Energie.
Technische Kenntnisse über
a) Management,
b) Einzelhandel, Großhandel, Fabrikation.
Überdurchschnittliche Intelligenz und geistige Beweglichkeit.
Konstruktive Vorstellungskraft.
Menschenkenntnis.
Sinn für Humor.
Charakter, welcher Achtung einflößt.
Selbstvertrauen.
Verständnisvoll, aber nicht unschlüssig sein.
Vollständig offen und gerecht sein.
Interesse und Begeisterung für seine Aufgabe.
Führerqualitäten, um sein Unternehmen zu begeistern.
Mut haben, Entscheidungen zu fällen und im Interesse des Geschäftes durchzuführen, selbst wenn ihm dies unangenehm sein sollte.
Genügend Lehrfähigkeit, verbunden mit dem Verständnis für den Zeitaufwand, der notwendig ist, um die Gewohnheiten und Ansichten der Menschen zu ändern.
Vertrauen, daß im Grunde genommen die menschliche Natur entwicklungsfähig ist.
Unterstützendes Verständnis und freundschaftliches Empfinden für die von ihm geführten Menschen.
Durchschlagskraft, um sicherzustellen, daß Weisungen den Richtlinien entsprechend vernünftig und erfolgreich ausgeführt werden.

Teilnehmend, höflich und freundlich im Kontakt mit seinen Mitarbeitern.

Geduld, Takt und den nötigen Grad von Festigkeit besitzen, um deren Wirkungskreis in die richtige Bahn zu führen, gegebenenfalls dieselben zurechtzuweisen, wenn sie falsch gehen.

Fähigkeit, den Menschen zu verhelfen, sich selbst zu erkennen, seine Gaben und Kenntnisse zu realisieren, in einer auf Zusammenarbeit eingestellten Gemeinschaft zu arbeiten, Befriedigung in der gemeinsamen Aufgabe zu finden, zu welcher der Generaldirektor als Führer verpflichtet ist und zu welcher er Mitarbeiter sucht."

Nach Carrard[1] kristallisieren sich die hervorstechenden Aufbauelemente der Führeraufgabe „in den höchsten Tugenden der absoluten Ehrlichkeit, Reinheit, Selbstlosigkeit und Liebe". Diese Tugenden konkretisieren sich für den Chef in der Aufgabe, „die unmittelbare und sachliche Auseinandersetzung mit seinen Untergebenen zu suchen."[2]

Bevor der Chef an diese Aufgabe herangehen kann, muß er erst durch Selbsterziehung zum Führer werden und von der „Ich-haftigkeit" zur „Wir-haftigkeit" durchdringen. Sachlich einfach ausgedrückt heißt das, den andern neben sich anerkennen. Erst auf dieser Stufe der eigenen Reife ist der Mensch wirklich fähig, Chef und Führer zu sein. Dann kann er auch der Gefahr der Übermüdung in seiner nicht leichten Aufgabe begegnen. Die Mentalität des Chefs beeinflußt diejenige seiner Arbeitsgemeinschaft in überwiegendem Maß, er vermag sogar durch seine klare Lebensweise zur Nacheiferung anzuspornen. Um aber ein Beispiel zu sein, muß sich der Chef nicht nur einmalig, sondern dauernd mit der Selbsterkenntnis, Selbsterziehung und Selbstdisziplinierung befassen. Zeigt der Chef das ernsthafte Streben, selbst das zu wissen und zu tun, was er von seinen Untergebenen verlangt, fachlich wie auch menschlich, dann kann er in seiner Eigenschaft als Menschenführer dauernd erfolgreich sein.

Günstige Veranlagung begünstigen die Selbsterziehung weitgehend und befähigen den Chef, seine Mitarbeiter zur Verfolgung eines gemeinsamen Zieles mitzureißen. Eine innere Ausgeglichenheit als Frucht längerer Lebenserfahrung kann ihm dabei nur förderlich sein.

Die Arbeitsweise des Chefs gleicht sich in erster Linie der im Betrieb gebräuchlichen Methode der Forschung, Planung und Überwachung an. Neben der Sicherheit in dieser Arbeitsmethode sollte der Chef auch vom festen Glauben an sein Ziel, das er planmäßig erreichen

---

[1] Carrard, a.a.O., S. 117.

[2] Tead, The art of leadership, S. 39: „... persuasion by argument is not only necessary but of utmost importance."

will, beseelt sein. In der täglichen Arbeit handelt es sich für den Chef keineswegs darum, fieberhaft zu arbeiten. Er muß in erster Linie durch die rechtzeitige Anordnung aller Maßnahmen den ungestörten Fortgang der Arbeit sichern. Damit wahrt er die Übersicht und die Ordnung in seinem Verantwortungsbereich. Seine eigene Arbeit muß er so organisieren, daß ihm genügend Zeit bleibt, sich mit den Problemen, deren Lösung ihm allein zufällt, zu befassen. Jeder Chef muß sich von Zeit zu Zeit die Muße gewähren, um Abstand von seiner Alltagsarbeit zu gewinnen, da von seiner geistigen Regsamkeit und Schöpfungskraft auch die Verdienstmöglichkeiten seiner Untergebenen zum großen Teil abhängen.

Um die Arbeit zu beherrschen und sich nicht von ihr beherrschen zu lassen, sollte der Chef am Abend den Arbeitsplan für den nächsten Tag ausarbeiten und nachträglich kontrollieren. Diese Planung und Arbeitskontrolle sollte auch auf die Monats- und Jahresaufgaben ausgedehnt werden. Die Arbeitsplanung setzt voraus, daß der Chef auch fähig ist, die einmal gewählte Arbeit jederzeit den äußern Umständen anzupassen.

Das Arbeitsziel erarbeitet der Führer in der Arbeitsgemeinschaft und mit Rücksicht auf die Mitarbeiter. Das Ziel kann er schneller und besser erreichen, wenn er seine Untergebenen zu einem lebhaften Erfahrungsaustausch zu erziehen versteht. Der Chef selbst darf sein Wissen und seine Erfahrungen nicht ängstlich in einer Schublade versteckt halten, aus Angst, entbehrlich zu werden. Er sollte seinen Untergebenen all sein Wissen zugänglich machen, um sich selber auf diese Weise für höhere und neue Aufgaben freizumachen. Nur sollte er dafür Sorge tragen, daß sein Wissen und seine Erfahrungen auch verwertet werden.

Diese Zusammenarbeit in der Arbeitsgemeinschaft von Führer und Geführten schließt eine Haltung des Chefs aus, die sich etwa zeigt als unbeschränkter Machthaber, der sich um andere Ansichten nicht kümmert; als Diktator, der seinen Willen zum unantastbaren Gesetz erhebt, um Schwächen zu verwischen; oder als Diplomat, der seinem Wohlwollen eigennützige Berechnung zugrunde legt. Im richtigen Menschenführer sind Wohlwollen mit echter Autorität gepaart.

Die vorbildliche Haltung und Arbeitsweise des Chefs sollte mit der Eignung des Chefs für die bewußte Erziehung der zu Führenden gepaart sein. Der Führer im Betrieb muß gewissermaßen die Erziehungsaufgabe des Vaters in der Kinderstube im Beruf übernehmen und fortführen.

Die Erziehung als Führeraufgabe hat den Zweck, die Leistung und die Weiterentwicklung der Untergebenen zu fördern. Diese Menschen

sind dem Chef anvertraut. Der Chef muß sie individuell behandeln, damit die erzieherische Tätigkeit zur vollen Auswirkung kommt. Die Arbeit die der Chef dem einzelnen zuweist, darf zeitlich und mengenmäßig nicht über das Maß hinausgehen, das dieser zu leisten imstande ist. Das einmal Verlangte darf aber nicht aus Schwächlichkeit fallen gelassen werden.

Aus der Erziehungsaufgabe ergibt sich für den Führer die Pflicht, die Beziehungen, die aus den ihm übertragenen Kompetenzen und der Verantwortung resultieren, zu pflegen; für die Führungsaufgabe somit die zusätzliche Anforderung: Eignung des Führers zur Pflege der menschlichen Beziehungen. Die Pflege der Beziehungen erstreckt sich einerseits auf das Kontakt-Suchen, anderseits auf die Hilfeleistung.

Das Kontakt-Suchen und die Fühlungnahme soll sich gleichmäßig auf alle Mitarbeiter ausdehnen. Der Chef muß sich zwingen, genügend Zeit zu finden, um mit unsympathischen Mitarbeitern zu sprechen. Der Gefahr eines zu ausgedehnten Zeitaufwandes für sympathische Mitarbeiter muß er ebenso zu begegnen wissen.

Die persönliche Besprechung ist ein wertvolles Instrument zur Beseitigung von schwierigen, persönlichen Problemen, die sonst als unüberbrückbar erscheinen. Wir stellen daher an jeden Chef die Forderung, daß er deren richtige Anwendung beherrsche. Die Besprechung muß in unmittelbarer Fühlungnahme stattfinden und auf sachlicher Basis aufbauen. Sie verlangt vom Chef in hohem Maße eine entwickelte Gabe, sich auf den Partner einzustellen und sich in ihn einzufühlen. Unsichere Vorgesetzte schrecken vor der Möglichkeit zurück, daß die nackte Wahrheit zur Sprache kommen könnte. Nur starke, überdurchschnittliche Menschen, die für die Wahrheit offen einstehen, können dieses Instrument erfolgreich handhaben. Es bildet aber den einzig erfolgreichen Ausgangspunkt für eine oft gegenseitige Hilfeleistung. Eine Fühlungnahme außerhalb der Arbeit vermag die Mitarbeiter einander in geänderter Umgebung menschlich noch näher zu bringen. Diese soll aber nur gepflegt werden, wenn sie vom Untergebenen in aufrichtiger Absicht gesucht wird[1].

b) Leistungsaufgabe ausführender Stellen

Generell läßt sich über die Anforderungen an ausschließlich ausführenden Stellen recht wenig sagen. Diese Art der Leistungsaufgabe verlangt einen anpassungsfähigen Personaltypus; er ist selbstredend dem eigenwilligen oder allzu initiativen vorzuziehen, auch kann für gewisse

[1] Carrard, a.a.O., S. 105.

Posten eine nur durchschnittliche oder unterdurchschnittliche Begabung erforderlich sein.

Sollte die Anstellungsplanung es als notwendig erachten, einen zukünftigen Chef von unten „aufzuziehen", so müssen natürlich für diesen Ausnahmefall die Fähigkeiten und Eignungen der Führerqualitäten herangezogen werden.

Der Umfang und die Qualität von Fähigkeit und Eignung, die von den ausführenden Stellen gefordert werden, hängen grundsätzlich vom Grad der Leistungsbereitschaft aller betriebsbeteiligten Menschen und der Qualität aller Betriebsführer ab. Je nachdem sich die Betriebspolitik zum Grundsatz der hochqualifizierten Betriebsführer bekennt oder darauf tendiert, ein überdurchschnittlich ausgebildetes Personal heranzuziehen, wird auch der Umfang der Anforderungen an das ausführende Personal bestimmt.

Allgemein stellen diese Leistungsaufgaben die Forderung, daß das ausführende Personal genügende Sach- und Fachkenntnisse besitzt. Die speziellen Anforderungen können nur in der Betrachtung jeder einzelnen Leistungsaufgabe berücksichtigt werden.

c) Die Teil-Leistungsaufgaben

Bei der Untersuchung und Umschreibung einer Teil-Leistungsaufgabe haben die Erkenntnisse allgemeiner Natur in bezug auf das Leistungsvermögen des Menschen und die Anforderungen, die die Leistungsaufgaben an das Leistungsvermögen stellen, volle Geltung. Hier sehen wir davon ab, jede der Leistungsaufgaben einer speziellen Analyse und Präzisierung zu unterziehen. Wir beschränken uns auf die im Einzelhandelsbetrieb den breitesten Raum einnehmende Verkaufstätigkeit.

Während das Berufsbild der Verkäuferin, das vom Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit ausgearbeitet wurde, eher ein ausgezeichneter praktischer Berater ist, haben wir versucht, eine schematische Aufstellung der Berufsanforderungen im Verkauf zu geben. In den Grundzügen baut die Aufstellung auf dem psychologischen Schema des Psychotechnischen Institutes in Zürich auf, und ist als Grundlage für eine auf wissenschaftlicher Methode aufbauende Auswahl, Eignungsprüfung und Beurteilung des Verkaufspersonals gedacht. Die Ausarbeitung erfolgte nach kurzer eigener Verkaufspraxis und intensivem Studium der Beobachtungen im Verkauf und der einschlägigen Literatur. Ferner wurde die Aufstellung in Beratungen mit den Personal-Trainerinnen und Personalchefs der Magazine zum Globus bereinigt.

Sinne:

Nerven: ruhig, sehr gut.
Hand: Tastsinn hauptsächlich bei Stoffen, Leder: sehr gut.
Ohr, beide Ohren: gut.
Augen: gut. Farbensicht für alle, Farbensinn für gewisse Rayons wichtig.
Geruchsinn: bei Lebensmitteln: sehr wichtig

Körper:

Haltung und Gang: natürlich, anmutig.
Auftreten: gefällig, vertrauenerweckend.
Bau: 160/170 cm, keine Deformationen (Vertrauen der Kundschaft).
Hände: nicht klotzig, mittlere bis gute Geschicklichkeit, nicht feucht.
Gesichtsausdruck: ansprechend, gefällig, sympathisch.
Stimme: angenehm, nicht schreiend, nicht lispelnd, Sprache deutlich, klar.
Körperkraft: nicht schwächlich, je nach Rayon verschieden hohe Ansprüche.
Beweglichkeit: lebendig.
Gesundheit: sehr gut.

Äußeres:

Gesamterscheinung: harmonisch, angenehm, gepflegt.
Persönliche Hygiene: gepflegt (Selbstvertrauen).
Kleidungssorgfalt: geschmackvoll, diskret (Selbstvertrauen).

Kenntnisse:

Schrift: gut leserlich.
Orthographie: gut.
Rechnen mündlich und schriftlich: sehr gut — gut.
Fremdsprache: gut (Französisch bevorzugt).
Warenkenntnis: gut — sehr gut.
Verkaufstechnik: gut — sehr gut.

Intelligenz (in verschiedenen Rayons variierend):

Wichtig ist die geistige Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben und Bedingungen des Lebens, ferner die Fähigkeit, Erfahrungen sinngemäß übertragen zu können. (Gesunder Menschenverstand.)

a) Auffassung: (Befaßt sich mit Gegebenem, ist eher passives Verhalten.) Die Auffassung sollte konzentriert — rasch — beweglich — genau erfolgen (Zusammenbedienen).

durch: Beobachten: (Diebstahl, Gedächtnis): wichtig.
Vorstellen: (Phantasie): wichtig.
Begreifen: (Unklarer Ausdruck der Kundschaft), (Zusammenhänge erfassen): wichtig.

von: Vorgestelltem: (konkret) wichtig.
Begriffen (abstrakt) weniger wichtig.

b) Denken: (geht über das Gegebene hinaus. In Zusammenhang bringen mit weiter entfernten Tatsachen; ist eher aktives Verhalten).

1. Praktisch: sehr wichtig;
   a) praktisch-logisch, zweckmäßig, kann durch Routine zum
   b) praktisch-intuitiven, gefühlsmäßigen Denken werden.
2. Theoretisch: weniger erforderlich. (Abstrakte Begriffe, daraus Schlüsse ziehen.)

Das Resultat aus Auffassung und Denken ist das Urteil; aus der Raschheit der Urteilsbildung geht die **Schlagfertigkeit** hervor. Ist diese Reaktionsfähigkeit sehr rasch, kann von Geistesgegenwart gesprochen werden: wichtig.

c) Gedächtnis: (Ist weitgehend unabhängig von Intelligenz.)
   a) für Begriffe: weniger wichtig;
   b) für Vorgestelltes: wichtig. Namen, Zahlen, Lagerstellen, Preise, Gesichter, Personen usw.

Der visuelle Gedächtnistyp ist sehr geeignet.

Der akustische und motorische Gedächtnistyp weniger geeignet.

Kombination (Urteil und Gedächtnis. Ursache, Sein und Folge, Entwicklung sinnvoll in Zusammenhang bringen. Überlegen): wichtig.

Ausdrucksfähigkeit (als Resultat aus Kenntnissen und Kombinationsfähigkeit): sehr wichtig.

Phantasie (als schöpferisches Vorstellungsvermögen): sehr wichtig.

Charakter:

Lebhaft (geht häufig auf Kosten der Genauigkeit), aber ausgeglichen und beherrscht.

a) Gefühl:

Temperament: gewecktes Affektleben, Entschlußfähigkeit.

Gemüt: geduldig.

Einstellung zur Umwelt: Gleichmäßig positiv, aktiv. Verträglichkeit, Anpassungsfähigkeit, Höflichkeit, Freundlichkeit, (innere dauernde) Zuvorkommenheit, (keine Launen), Offenheit, Wahrhaftigkeit, Dienstbereitschaft (aktiv, nicht untertänig), Einfühlungsvermögen, Takt.

Freude am Verkaufen ergeben

Freude und Liebe zur Ware.

Menschenfreundlichkeit. Gerne mit Menschen zusammen sein. Soziabilität.

b) Wille: Sollte weniger aktiv als eher passiv ausgebildet sein: Ausdauer, Gleichmäßigkeit, Durchhalten.
(Diese Fähigkeiten hängen vom Beherrschen von Stimmungen, Launen und Müdigkeit ab.)

c) Selbstvertrauen: (Hängt stark von der Behandlung im Beruf ab. Erlebnisse im Leben überhaupt haben großen Einfluß.)
Wichtig: Zuversicht, Glauben, Optimismus, Verantwortungsbewußtsein.

Arbeitsweise:

Was speziell dem Jugendlichen noch beigebracht werden muß:
Genauigkeit, Sorgfalt, Ordnungssinn, Ausdauer.

a) Tempo: Lebhaft, gleichmäßig, ausdauernd, initiativ, mittelgut.

b) Aufmerksamkeit: Beweglich, konzentriert, ausdauernd.

c) Zuverlässigkeit (Pflichtgefühl, Gewissenhaftigkeit, Gründlichkeit, Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Pünktlichkeit.): wichtig.

Die Arbeitsweise steht sehr stark mit dem Charakter im Zusammenhang.

Menschenkenntnis:

Begabung, intuitiv.

Was die Bewerberin als für den Verkäuferinnen-Beruf ungeeignet erscheinen läßt:

1. Sinne: Brille, nervöse Störungen.
2. Körper: Körperliche Entstellungen. Schweißhände, Sprachfehler, Hautausschläge, ansteckende Krankheiten. Beine: Krampfadern.

Fußdeformationen. Mandeln usw. Schlechte Zähne. Je nach Branche Empfindlichkeit gegen Temperatur-Schwankungen und Feuchtigkeit (Lebensmittel).

3. Äußeres: Starke Ausdünstung. Schlechte Körper- und Kleiderpflege.
4. Kenntnisse: Mangelhaft — schlecht.
5. Intelligenz: Sehr schwache Intelligenz.
6. Charakter: Phlegma, Verschlossenheit, Stimmungsschwankungen (aus frühern Arbeitsstellen zu erfragen), Launenhaftigkeit, Impulsivität, Unaufrichtigkeit, Klatschsucht.

Die einzelnen manuellen Verrichtungen sind nicht aufgeführt, sie bilden aber die Basis der Aufstellung. Sie bestehen in der Hauptsache im Kundendienst (Verkauf), z. T. in Reinigungs- und Lagerarbeiten und vereinzelt im Einkauf.

Die Umschreibung der Fähigkeiten und Eigenschaften, die das Wesentliche einer guten Verkäuferin ausmachen, stößt auf erhebliche Schwierigkeiten. Im Laufe von eingehenden Untersuchungen und Experimenten konnten aber eine Anzahl Punkte herausgeschält werden, die bei einer erfolgreichen Verkäuferin immer positiv ausgebildet sind: Optimismus, Takt, Anpassungsfähigkeit, Freude und Liebe zur Ware, Menschenfreundlichkeit und Menschenkenntnis; sie ergeben die viel gepriesene Freundlichkeit der Verkäuferin.

Der im Verkauf Tätige bedarf einer umfassenden Menschenkenntnis. Untersuchungen zeigen, daß hohe Intelligenz allein keineswegs mit der erfolgreichen Verkaufstätigkeit übereinstimmt.

Der Satz, „die tüchtige Verkäuferin unterscheidet sich von der mittelmäßigen nur durch Kleinigkeiten, aber sie versteht es, diese zu pflegen", besagt nichts Konkretes, enthält aber eine große Wahrheit.

Viel leichter fällt es, die Charakteristiken zu umschreiben, die einer Verkäuferin hinderlich sind. Diese sind am Schluß der Berufsanforderungen aufgeführt.

Wie wichtig es ist, den Verkaufskräften die volle Aufmerksamkeit zuzuwenden, sagt uns ein Ausspruch von Filene[1]: „The elimination and replacement of all but really expert sales-persons is the key to the solution of many of the stores' selling problems."

Die guten Kräfte werden aber erst dann einem Betrieb zuströmen, wenn seine Grundsätze der betrieblichen Sozialpolitik denen der modernen Betriebsführung entsprechen.

---

[1] Filene, a.a.O., S. 127.

IV. Das Leistungsoptimum

Sind in einem Betrieb die Grundlagen der Arbeit in ihrem vollen Umfang erkannt, deren Anforderungen völlig erfüllt und ihr Zusammenspiel im Arbeitsvollzug zu einem harmonischen Ganzen nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit geregelt, erhält die Arbeit ihre vollkommenste Form. Das Leistungsoptimum ist erreicht. Mensch, Arbeit und Aufgabe sind zu einem geschlossenen Ganzen verwachsen, die Höchstleistung dauernd gesichert. Nicht das mechanisch-mathematische Denken, sondern das organische Gestalten beherrschen Betriebsführung und Betriebsgeschehen.

Dieser Idealzustand könnte theoretisch in einer statischen Wirtschaftsverfassung erreicht werden. Doch stehen Praxis und Dynamik des Wirtschaftslebens diesem entgegen. Es kann sich lediglich darum handeln, der organischen Arbeitsgestaltung die Daueraufgabe und das Ziel zu setzen und die tatsächliche Arbeitsleistung dem Leistungsoptimum möglichst anzunähern. Die Grenze dieser Annäherung wird immer durch die am wenigsten vollkommen ausgebildeten Teilgebiete der betrieblichen Sozialpolitik bestimmt. Die Hauptanstrengung aller Maßnahmen muß sich daher auf dieses Teilgebiet richten. In der Regel ist dies die Führerqualität der Chefs.

C. Organisation des Arbeitsvollzugs

Die Organisation des Arbeitsvollzugs ordnet das Zusammenspiel der arbeitstechnischen, sachlichen und physisch-psychischen Elemente und Grundlagen der Arbeit, indem sie Mensch und Arbeitssituation aufeinander abstimmt. Die Art der Lösung der sich aus diesen Sach- und Gemeinschaftsbeziehungen ergebenden Probleme beeinflußt direkt das Leistungsergebnis und indirekt die Einkommensbildung des Betriebs. Reibungen in dem Zusammenspiel bedeuten Verlustquellen für den Betrieb und die Wirtschaft. Nur eine durchdachte Organisation aller Einzelheiten des Arbeitsvollzugs kann diese vermeiden. Das Prinzip, nach dem die Organisation erfolgen soll, ist das der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit.

Die Organisation ist in jedem Einzelfall die ganz bestimmte tatsächliche (nicht etwa die „auf dem Papier stehende") Ordnung in der Durchführung von wirtschaftlichen Daueraufgaben durch eine Mehrzahl von Menschen. Damit wir von Organisation sprechen können, muß somit eine wirtschaftliche Aufgabe vorliegen, die nicht durch einen einzelnen Menschen erfüllt werden kann und als Daueraufgabe erscheint. Der tatsächlichen „Ist"-Organisation stellen wir die „Soll"-Organisation, die Organisationslehre oder das Organisationsschema gegenüber. Der Begriff „Organisation" bedeutet aber sowohl eine Gegebenheit, die Form, das Ergebnis einer zielstrebigen Tätigkeit, als auch die Tätigkeit selbst, die Gestaltung und Formung von täglich neuen Aufgaben. Demgemäß kann sich die Betrachtungsweise auf die tatsächliche Organisation richten, wie diese sich in einem bestimmten Augenblick darbietet, als statische, in ruhendem Zustand sich befindliche, gleichgewichtsmäßige Form; wie auch auf die ordnende Tätigkeit, die in der ständig sich entwickelnden Betriebsdynamik neue organisatorische Maßnahmen trifft.

In diesem Abschnitt betrachten wir die Organisation des Arbeitsvollzugs als festgelegte Ordnung, so, wie sie sich uns in einem gleich-

gewichtsmäßigen Idealzustand in der zielstrebigen Tätigkeit zeigen würde. Im Abschnitt D behandeln wir alle jene Maßnahmen, die sich aus den Gleichgewichtsstörungen zusätzlich ergeben.

Die Organisation des Arbeitsvollzugs verfolgt das Ziel, die arbeitsteilig zerlegte Betriebsaufgabe so durch Koordination aller Arbeitsfaktoren zu ordnen, daß die reibungslose Zusammenarbeit ermöglicht wird. Die Zusammenarbeit ist in erster Linie durch die Betriebsaufgabe, also sachlich, bedingt. Diese Tatsache verleitet oft zur Auffassung, daß eine rationalisierte sachliche Arbeitsorganisation genüge, um den reibungslosen Ablauf des Betriebsgeschehens zu sichern. Es wird die Notwendigkeit übersehen, daß auch die innere zwischenmenschliche Zusammenarbeit geordnet und gepflegt werden muß. In neuerer Zeit wird zwar diese Notwendigkeit immer mehr erkannt, doch hat sich diese Einsicht noch nicht allgemein an die Spitze der Bestrebungen zu setzen vermocht. Die Entpersönlichung des Betriebslebens bleibt in vielen Betrieben deswegen bestehen, weil häufig alle möglichen und unmöglichen Kleinigkeiten organisiert werden, aber die Organisation der langfristigen Aufgaben (welchen die kurzfristigen eingeordnet werden müssen), der Arbeits- und Menschenführung, in ungenügendem Maße durchgeführt wird. Dieser Mangel ist vielfach mit einem unklaren, wenig umfassenden Verständnis für den Sinn der Organisation zu erklären.

Das oberste Ziel der Organisation des Arbeitsvollzugs ist die nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit geregelte Betriebsleistung.

Für die Form der Organisation, die zu diesem Ziel führt, kann kein Schema gegeben werden. Es lassen sich lediglich Grundsätze aufstellen. Jeder Betrieb muß eine den individuellen Bedürfnissen angepaßte Organisationsform entwickeln.

I. Zusammensetzung der Arbeitsträger

Wird eine Aufgabe durch eine Mehrzahl von Menschen gelöst, so müssen wir die Aufmerksamkeit auch der für die harmonische Zusammenarbeit erheblichen Zusammensetzung der Arbeitsgemeinschaft zuwenden. Eine aufeinander abgestimmte Gemeinschaft von Menschen trägt das hervorragende Merkmal, daß in der Arbeit keine seelischen Energien verbraucht werden müssen, die der Unverträglichkeit, den gegensätzlichen Charakteren, oder den verschiedenen Erziehungsgrundlagen entstammen. Die Vollkommenheit in dieser Hinsicht wird immer ein Ideal bleiben,

da sie mit zunehmender Mitarbeiterzahl immer schwerer verwirklicht werden kann.

Die Faktoren, welche die Harmonie in der Zusammenarbeit der Arbeitsträger beeinflussen, liegen sowohl im Innern und Äußern des Menschen, wie auch in der Betriebsaufgabe begründet.

Um die Arbeitsgemeinschaft nach dem Innern der Menschen, d. h. nach ihren Charaktereigenschaften harmonisch zusammenzusetzen, muß weitgehend intuitiv vorgegangen werden, da wenig exakt meßbare Anhaltspunkte vorhanden sind.

Die für die harmonische Zusammensetzung der Arbeitsgemeinschaft erheblichen äußern menschlichen Merkmale sind: Das Lebensalter und das Dienstalter. Sie sind für die Zusammenarbeit wie auch für die dauernde Erfüllung der Betriebsleistung von Bedeutung.

Der Aufbau der Arbeitsgemeinschaft nach dem Lebensalter und der Erfahrung bildet außerdem den Kern des Nachwuchsproblems. Dieses Problem ist für das Kader von besonderer Wichtigkeit. Die Stetigkeit der Betriebsleistung erscheint dann als gesichert, wenn der Arbeitsgemeinschaft soviel Zugang zugeführt wird, als durch Austritt und Entlassung ausscheidet. Dieser Zugang muß genügend Zeit haben, um in die Betriebsarbeit und die Gemeinschaft hineinwachsen zu können. (Juniorenkonferenz für den Führernachwuchs.) Ist die Arbeitsgemeinschaft aus vorwiegend jungen, unerfahrenen Menschen zusammengesetzt, wird sie in der Arbeit leicht hilflos. Wird sie aus nur Ältern und Erfahrenen gebildet, ist sie meist unbeweglich und starr. Es handelt sich darum, die für die Erfüllung der bestimmten Betriebsaufgabe günstigste Zusammensetzung der Lebensalter zu erforschen und anzustreben.

Tabelle 2[1]

Filialen	Durchschnittsalter		
	Verkaufs-Abteilungen	Nichtverkaufs-Abteilungen	Total
Zürich	32,6	37,0	34,4
Basel	33,1	33,2	33,1
St. Gallen	32,0	35,0	32,5
Chur	29,6	27,0	28,7
Aarau	28,0	31,2	30,9
Total	31,9	34,2	32,7

[1] In den Berechnungen sind alle Angestellten der Magazine zum Globus mit Stichtag 1. Januar 1939 berücksichtigt, ausgenommen Lehrlinge, Aushilfen, Restaurantpersonal und Direktoren.

Die Aufgabe des Einzelhandelsbetriebs stellt an die Anpassungsfähigkeit und das Leistungsvermögen der betriebsbeteiligten Menschen große Anforderungen. Daher scheint uns das günstigste Durchschnittsalter eher unter der Mitte der großen Zahl liegen zu müssen, also etwa bei 30 Jahren. In den einzelnen Filialen der Magazine zum Globus liegt dieses Durchschnittsalter auf folgenden Stufen (Tabelle 2). (Stichtag 1. Januar 1939.)

Das Durchschnittslebensalter der in den Nichtverkaufsabteilungen Tätigen dürfte darum etwas höher liegen, weil oft ältere Verkäuferinnen, die sich für den Verkauf nicht mehr eignen, in das Lager übergeteilt werden, wo sie ihre Tätigkeit auch sitzend ausführen können.

Die Aufteilung der Lebensalter in bezug auf Personal und Chefs zeigt bei den letzteren eine starke Verschiebung des Durchschnittlebensalters nach oben:

Tabelle 3

Lebensalter	Prozentualer Anteil	
	Personal	Chefs
bis 20	6	0
20—25	20	2
26—30	27	17
31—40	28	44
41—60	18	36
61 und mehr	1	1
Total	100	100

Die Tabelle 4 veranschaulicht (als Ergänzung zu Tabelle 2 und 3) den Lebensalteraufbau aller Angestellten der Magazine zum Globus.

Die Tatsache, daß der überwiegende Teil der Angestellten im Einzelhandelsbetrieb weiblichen Geschlechts ist, mit dem Merkmal der nur kurzen durchschnittlichen Anstellungsdauer, drückt das durchschnittliche Dienstalter ziemlich tief hinunter. Eine günstige Mitte läßt sich allgemein kaum festlegen. Sie variiert von Betrieb zu Betrieb, je nach den lokalen Verhältnissen. Doch scheint uns eine bestimmte Politik in dieser Richtung für jeden Betrieb zweckmäßig zu sein. Wir wollen auch hier die Verhältnisse in den einzelnen Filialen der Magazine zum Globus betrachten (Tabelle 5).

Die Erhebungsgrundlage der einzelnen Zahlen ist zu wenig breit, als daß sich daraus bestimmte Schlüsse ziehen ließen. Doch können Tendenzen herausgelesen werden.

Tabelle 4

Lebensalteraufbau der Angestellten in den Magazinen zum Globus — I. 1939

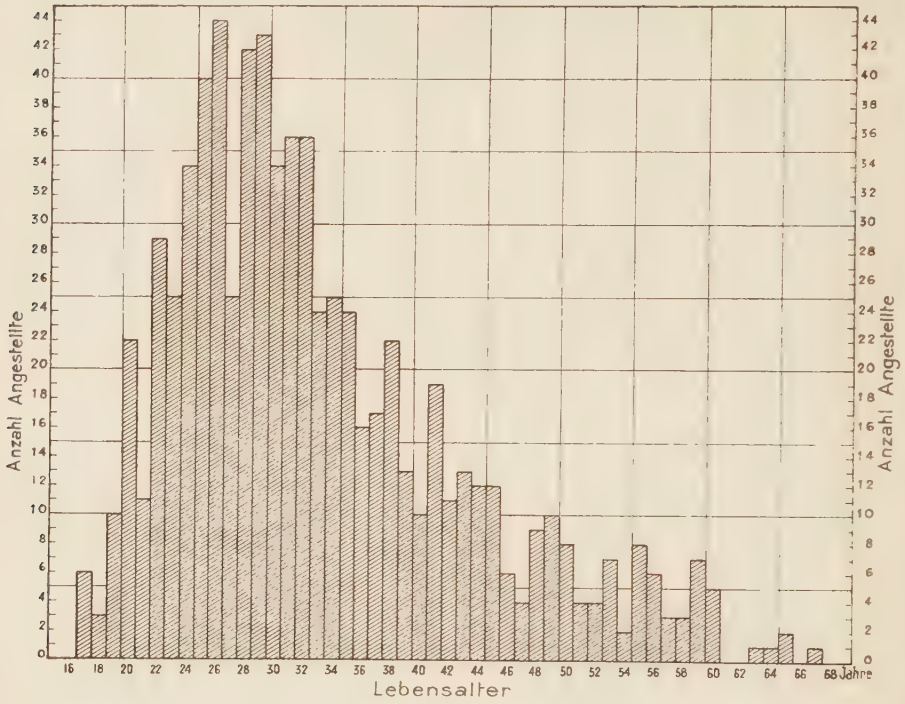


Tabelle 5

Gruppen	Durchschnittliches Dienstalter (Jahre)					
	Zürich	Basel	St. Gallen	Chur	Aarau	Ganz. Betr.
Finanz- und Kontroll-Abteilung . . .	9	9	9	3,5	10	8,8
Verkaufs-Abteilung	5,5	5,5	5,5	5	3	5,2
Betriebstechnische Abteilung	14	7	11	8	3	9,6
Werbe- und Sozial-Abteilung	6	7	10	2,5	2	6,2
Total Nichtverkaufs-Angestellte . . .	11	7,5	10	6	6,8	8,8
Total Verkaufs-Angestellte	7	7,5	7	7	4,3	7
Personal total	8,5	7	7,5	6	4	7,4
Erste Kräfte (z.B. 1. Verkäufer, 1. Lagerist)	12	9	10	9	5,5	9,7
Chefs	9,5	10,5	8,5	8,5	8	9,4
Alle Angestellten	8,5	7,5	8	6,5	5	7,6

Vorgesetzte sind eher mit dem Betrieb verbunden, als die übrigen Angestellten:

Durchschnittliches Dienstalter der Chefs: 9,4 Jahre
Durchschnittliches Dienstalter der 1. Kräfte: 9,7 Jahre
Durchschnittliches Dienstalter des Personals: 7,4 Jahre

Ebenso sind die Anstellungsverhältnisse in den Nichtverkaufsabteilungen stabiler, (Durchschnittsdienstalter: 8,8 Jahre) als in den Verkaufsabteilungen (Durchschnitt: 7 Jahre). In den Nichtverkaufsabteilungen ist allerdings die betriebstechnische Abteilung mit ehemaligen Verkäuferinnen als Lageristinnen mit dem Durchschnitt von 9,6 Jahren stark beteiligt.

Auffallend tief steht das durchschnittliche Dienstalter des Verkaufspersonals mit 5,2 Jahren.

Eine Aufstellung über den verhältnismäßigen Anteil der verschiedenen Dienstaltersstufen vermag die Lagerung des Durchschnitts noch besser zu illustrieren:

Tabelle 6

Dienstalter (Jahre)	Prozentualer Anteil		
	Verkaufsangestellte	Nichtverkaufs-angestellte	Total
1— 5	47,6	40,1	45,0
6—10	37,2	32,3	35,5
11—15	7,5	9,5	8,0
16—20	1,7	7,3	3,5
21—25	2,2	2,6	2,5
26—30	3,1	7,4	4,5
31—35	0,7	0,8	1,0+
Total	100,0	100,0	100,0

Faktoren, die durch die Betriebsaufgabe bedingt sind, und auf die Harmonie in der Arbeitsgemeinschaft einen großen Einfluß haben, sind:
Zahlenmäßiges Verhältnis von Festangestellten zu Teilzeitangestellten (Aushilfen); und
Verhältnis von weiblichen zu männlichen Angestellten.

Ein hoher Anteil von ständig wechselnden Aushilfen in der Zahl der Arbeitskräfte bewirkt, daß die klaren Linien der Ordnung des Arbeitsvollzugs verwischt und die persönlichen Beziehungen in der Arbeitsgemeinschaft ständig gestört werden. Der Einzelhandelsbetrieb ist aber durch den Rhythmus im Ablauf der Betriebsarbeit gezwungen, Aushilfen heranzuziehen. Es besteht lediglich die Möglichkeit, diese Störungen durch geeignete Maßnahmen zu mindern, indem z. B. vorwiegend ehemalige, inzwischen verheiratete weibliche Angestellte, die

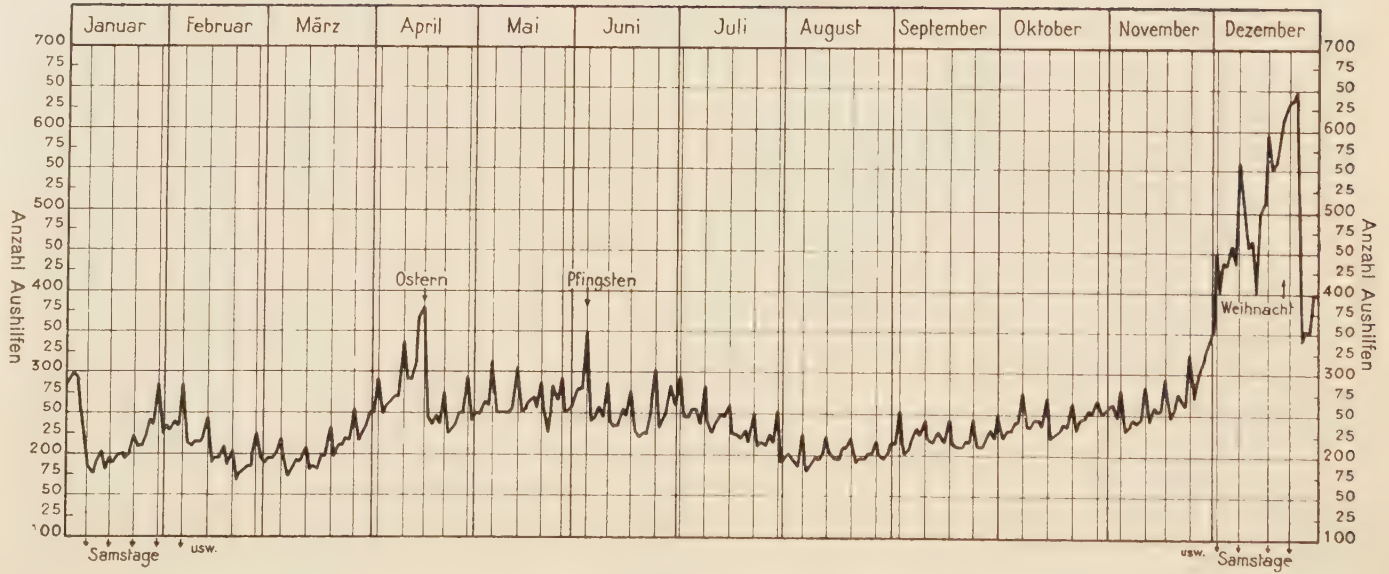


Tabelle 7

Täglich benötigte Aushilfskräfte in den acht Betrieben der Magazine zum Globus — 1938

den Betrieb kennen, als Aushilfen angestellt, ferner die Kompensationsmöglichkeiten und die fliegenden Gruppen ausgebaut werden. Wie weit es mit diesen Bestrebungen gelingt, die Anzahl der täglich benötigten Aushilfskräfte gegenüber der Gesamt-Beschäftigungskurve ausgeglichener zu gestalten, zeigt die Beschäftigungskurve der Aushilfen im Vergleich zur Beschäftigungskurve aller im Betrieb tätigen Arbeitskräfte. Das Beispiel der Magazine zum Globus illustriert im Vergleich zur Gesamt-Beschäftigungskurve in Abschnitt B I 3 (Arbeitsrhythmus, Tabelle 1) ein praktisches Ergebnis. Die Tabelle 7 weist wesentlich geringere Schwankungen auf, als die vorerwähnte. In bezug auf die Einzelheiten verweisen wir auf das Kapitel „Arbeitsrhythmus". Der prozentuale Anteil der Aushilfen am Beschäftigungstotal ist bei den Magazinen zum Globus durchschnittlich 21%. Ein holländisches Warenhaus vermochte diesen auf 15% zu senken.

Da sich weibliche Arbeitskräfte im Verkauf allgemein besser eignen und daher der überwiegende Teil der Angestellten, nämlich etwa 70%, weiblichen Geschlechts sind[1], machen sich in der Arbeitsgemeinschaft die allgemein negativen Züge von weiblichen Angestellten bemerkbar: leichte Beeinflußbarkeit, relative Indifferenz gegenüber dem Beruf, mangelnder Corpsgeist[2], mangelnder Drang nach Verbesserungsmöglichkeiten. Mit diesen sich in der Betriebsleistung und Arbeitsgemeinschaft ungünstig auswirkenden Erscheinungen muß im Einzelhandelsbetrieb gerechnet werden.

Für die Erbringung der Betriebsleistung nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit und die Zusammensetzung der Arbeitsträger ist ferner das Verhältnis der Zahl der Angestellten der Verkaufsabteilungen zur Zahl der Nichtverkaufs-Angestellten von Bedeutung. Das optimale Verhältnis zeigt einen um so größern Anteil der Angestellten in den Nichtverkaufsabteilungen, je größer der Betrieb ist. So wurde in amerikanischen Mammutbetrieben das Verhältnis von 50 zu 50 als das für die größte Verkaufsleistung günstigste befunden. Das Bestreben, mit einem möglichst kleinen Verwaltungsapparat eine möglichst große Verkaufsarbeit zu leisten, ist somit keineswegs richtig, vielmehr muß das richtige Verhältnis der Angestelltenzahl von Verkaufsabteilung zu Nichtverkaufsabteilungen für jeden Betrieb individuell erforscht und angestrebt werden. Dieses Verhältnis kann einzelbetrieblich nicht durch die absolute Zahl der Angestellten ausgedrückt werden, es muß auch der Umfang der Kompensationen mit einbezogen werden. Die Anzahl der

[1] Beispiel der Magazine zum Globus; in amerikanischen Großbetrieben 70—80%.
[2] Staerk Melanie, a.a.O., S. 47.

Angestellten in Verkaufs- und Nichtverkaufsabteilungen kann lediglich im zwischenbetrieblichen Vergleich herangezogen werden, weil darin auch die Ausnützung der Kompensationsmöglichkeiten zum Ausdruck kommt. Allgemein wird diesen Zahlen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Das Verhältnis zeigte in den Magazinen zum Globus im Jahre 1938 folgendes Bild:

Tabelle 8

Filiale	Prozentualer Anteil an der Angestelltenzahl	
	Verkaufs-Abteilungen	Nichtverkaufs-Abteilungen
Zürich . . .	61	39
Basel	61	39
St. Gallen . .	73	27
Chur	67	33
Aarau	72	28
Total-durchschnitt	64	36

Die Aushilfen sind nicht berücksichtigt. Ihr Miteinbezug dürfte das Verhältnis besonders in den Filialen Zürich und Basel zu Gunsten der Verkaufsabteilung um ein weniges verschieben.

Die Elastizität und Harmonie der Zusammensetzung einer Arbeitsgemeinschaft hängt schließlich davon ab, ob die Zahl der leitenden Arbeitskräfte zu der Zahl der ausführenden im richtigen Verhältnis steht. Das richtige Verhältnis ist von Betrieb zu Betrieb verschieden, je nach Raum- und Aufgabengestaltung. Eine übergroße Vorgesetztenzahl macht aber den Arbeitsapparat immer schwerfällig. — Betrachten wir hierin die Verhältnisse in der Verkaufsabteilung der Magazine zum Globus:

Tabelle 9

Filiale	Prozentualer Anteil	
	Vorgesetzte im Verkauf	Ausführende im Verkauf
Zürich . . .	28	72
Basel	45	55
St. Gallen . .	46	54
Chur	46	54
Aarau	27	73
Total-durchschnitt	39	61

Wie wir sehen, sind die Verhältnisse sehr wenig ausgeglichen. Sie mögen teilweise durch die lokalen Umstände gerechtfertigt sein. Doch erscheinen die Filialbetriebe Basel, St. Gallen und Chur gegenüber den Filialen Zürich und Aarau schwerfällig. Der Grund dieser mangelhaften Verhältnisse ist vorwiegend darin zu suchen, daß dieser Frage zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Alle diese Faktoren, die die harmonische Zusammensetzung der Arbeitsträger beeinflussen, können nur in der Entwicklung über verschiedene Jahre, in Verbindung mit Beobachtungen anderer Betriebserscheinungen, klar beurteilt werden. Eine Betriebsleitung, die sich über Tendenzen und Entwicklungen in diesen Fragen orientieren will, muß gezwungenermaßen dauernd Aufzeichnungen über alle diese Bewegungen führen. Sie gehören mit zu den Aufgaben der betrieblichen Sozialpolitik.

II. Die Arbeitsträgerbeziehungen

Die Tatsache, daß der Mensch als Wirtschaftssubjekt in der Arbeit Arbeitsträger (Wirtschaftsobjekt) wird, weist auf die nicht einfache Doppelstellung seiner Beziehungen zum Betrieb, in dem er Arbeit leistet, hin. Diese Doppelstellung der Arbeitsträgerbeziehungen bildet das Zentralproblem der betrieblichen Organisationsfragen.

Als Arbeitsträger tritt der Mensch in ein bestimmtes Verhältnis zu der von einer Mehrzahl von Menschen durchgeführten Arbeit. Zudem steht er in einem bestimmten gesellschaftlichen Verhältnis zu den übrigen an der gemeinschaftlichen Betriebsaufgabe beteiligten Menschen. Die Kunst, die Arbeitsträgerbeziehungen (Menschenverfassung) und den Arbeitsablauf (Arbeitsverfassung) zu organisieren, besteht in der Abstimmung der Forderungen, die sich einerseits aus der rein sachlichen Ordnung der Betriebsarbeit und anderseits aus der rein persönlichen Ordnung der menschlichen Beziehungen ergeben. Mit der Organisation ist somit die recht schwierige Aufgabe zu lösen, die betriebliche Menschen- und Arbeitsverfassung mit Rücksicht auf die sachliche Betriebsarbeit klar zu umschreiben und dem Menschen, der den Anforderungen der Leistungsaufgabe entspricht, größtmögliche Bewegungsfreiheit zu lassen. Die Ordnung der Arbeitsverfassung ist verhältnismäßig einfach zu bestimmen. Viel schwerer ist die Ordnung der menschlichen Beziehungen zu regeln. Sie darf sich nicht einseitig an der sachlichen Aufgabe orientieren. Sie sollte organisch, mit Rücksicht auf den lebensvollen Menschen, aufgebaut sein. Das kann erreicht werden, wenn sie das, ,,was

zählt" (System und Grundgedanken), unmißverständlich festlegt, aber in dem „wie anstreben" (Methode), dem Arbeitsträger in dem Rahmen der organischen Betriebsverfassung größtmögliche Bewegungsfreiheit einräumt.

Die Organisation der Arbeitsträgerbeziehungen und die Zusammenarbeit ist nur unter zielbewußter Führung zu denken. Daher ordnet die betriebliche Menschenverfassung nicht nur die Beziehungen des Nebeneinander-Arbeitens, sondern auch jene, die sich aus der Stufung der Aufgaben und der Arbeitsträger, d. h. der Führung ergeben. Diese letztern Beziehungen stehen in der Bedeutung an erster Stelle. Es gilt, den Kompetenz- und Verantwortungsbereich jeder Funktion, jeder Abteilung, jeder Führerstelle und jedes übrigen Arbeitsträgers scharf abzugrenzen.

Während in den meisten Betrieben die Beziehungen des Kompetenz- und Verantwortungsbereichs der untern Stellen geordnet sind, ist diese Ausscheidung in den höhern Stellen ungenügend durchgeführt. Gerade diese sind aber für die erfolgreiche Organisation des Betriebsgeschehens von entscheidender Wichtigkeit. Ihre Betrachtung wird uns an erster Stelle beschäftigen.

1. Die funktionellen Beziehungen

Wir haben bei der Besprechung der arbeitstechnischen Grundlagen gesehen, daß der Umfang und die Kompliziertheit der Aufgabe im Großbetrieb es notwendig machen, die Arbeit in erster Linie qualitativ, d. h. funktionell zu gliedern. Die Aufgaben der Betriebsführung werden dezentralisiert. Die Grundform dieser Gliederung haben wir auf Tabelle 10 dargestellt.

Diese Gliederung der Betriebsarbeit ist in der Neben- und Unterordnung keineswegs unumstritten. Sie muß aber in jedem Betrieb den lokalen Verhältnissen der Betriebsarbeit und den betriebsbeteiligten Arbeitsträgern angepaßt werden.

In erster Linie interessiert uns die grundsätzliche, dezentralisierte Abstufung der Kompetenz und der Verantwortung, wie sie sich aus der qualitativen Aufteilung der Betriebsaufgabe ergibt. Es herrscht zum Teil die Auffassung, daß sich diese in genügend klarer Weise aus der Organisationsdarstellung ergebe[1]. Dies ist aber nur in bezug auf die rechnerischen Belange zutreffend. Wer sich der Illusion hingibt, sie genüge auch für menschliche und arbeitsorientierte Belange und nicht Wert darauf legt, eine klare Verfassung von Kompetenz und Verant-

[1] Filene, a.a.O., S. 88.

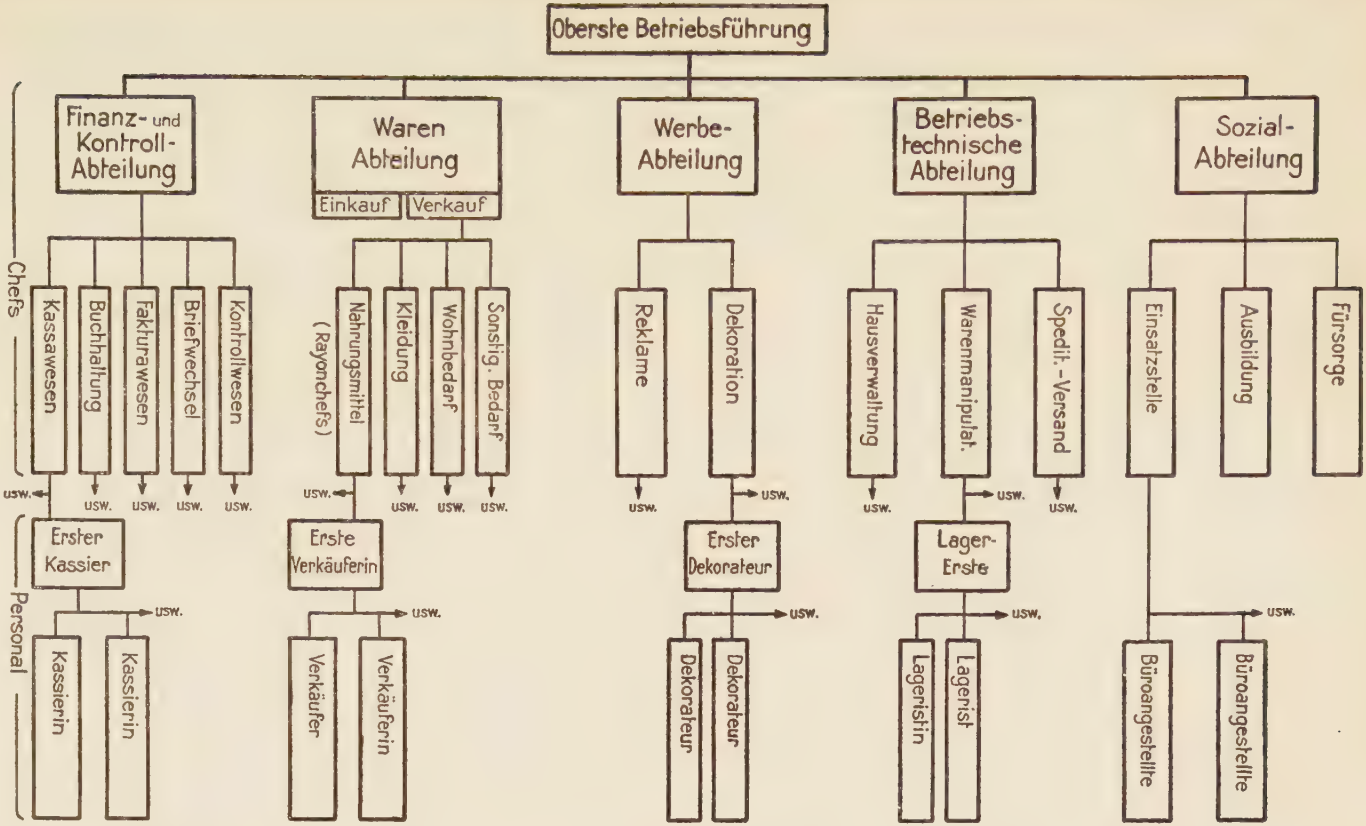


Tabelle 10

Organisationsschema eines Großbetriebs des Einzelhandels

wortung schriftlich niederzulegen, wird keine reibungslose und zweckmäßige Zusammenarbeit der Abteilungen (Funktionen) erreichen.

Die Umschreibung von Kompetenz und Verantwortung sollte unter Mitarbeit aller qualifizierten Arbeitsträger, in ähnlicher Weise wie die Festlegung der Leistungsaufgaben, vorgenommen werden.

a) Kompetenz und Verantwortung in der Linien- und Stabsorganisation

Die Linienorganisation wird vom Grundsatz beherrscht, daß von oben nach unten eine Stelle die volle Kompetenz in einem Teilgebiet der Betriebsaufgabe hat, somit von unten nach oben jeder Arbeitsträger sich nur nach einem Vorgesetzten richten muß (Einheit im Befehlsempfang). Der Zuordnung von Kompetenz und äußerer Autorität von oben nach unten steht die den Kompetenzen entsprechende Verantwortlichkeit von unten nach oben gegenüber. Die Erfahrung hat gelehrt, daß in der Betriebsorganisation diesem Grundsatz unbedingt nachgelebt werden sollte.

Die Chefs, die in der Linienorganisation eine führende Stelle einnehmen, benennen wir Linienchefs. Das Aufgabengebiet des Linienchefs ist dadurch charakterisiert, daß es sich auf die Führung der ihm direkt unterstellten Arbeitsträger beschränkt. Dieses Charakteristikum ist im Organisationsschema der Tabelle 10 bei allen Chefs mittleren Grades (mit Ausnahme in der Sozialabteilung: Einsatzstelle, Ausbildung, Fürsorge) gegeben, ebenso bei den Chefs höhern Grades in der Warenabteilung.

Die Stabsorganisation ist dadurch gekennzeichnet, daß die Stabschefs ihre Autorität nicht über Arbeitsträger, die ihnen unterstellt sind, ausüben, sondern über eine bestimmte Tätigkeit, gleichgültig wo und durch wen sie im Betrieb ausgeübt wird. Die Eigenschaft eines Stabschefs kommt allen Chefs höhern Grades in den Hilfsfunktionen (Finanz-, Werbe-, Betriebstechnische und Sozialfunktion) und den Chefs mittleren Grades in der Sozialfunktion zu. Der Stabschef hat überall dort eine Kontrollkompetenz und Forschungsaufgabe, wo die der Funktion seiner Abteilung eigentümliche Tätigkeit ausgeübt wird. So überwacht der Finanzchef das Schreiben und Ausfüllen der Kassazettel und den Briefwechsel im Verkauf; der Werbechef das Gesamtbild der Warenausstellung im Verkauf; der betriebstechnische Chef das Ausfüllen der Versandzettel im Verkauf; der Sozialchef die Leistung im Betrieb schlechthin.

Neben dieser Stabsautorität üben aber die Chefs in Tabelle 10 auch eine Linienautorität aus, nämlich über jene Angestellten, die ihnen zur

Erledigung der Tätigkeit in ihrer Abteilung (Funktion) zugeteilt sind. Die Ausübung der Linienautorität (direkte Tätigkeit) nimmt den weit größeren Teil der Arbeitszeit dieser Chefs in Anspruch, eine Regel, von der nur die Chefs der Sozialabteilung gelegentlich eine Ausnahme machen.

Das Nebeneinanderbestehen der Linien- und Stabsorganisation ist durch die mit der Ausdehnung der Betriebsaufgabe notwendige qualitative und quantitative Arbeitsteilung gegeben. Die Eigentümlichkeiten der Linien- und Stabsbeziehungen sind somit arbeitstechnisch-sachlich bedingt, begründen aber gleichzeitig Probleme sozialer Natur.

Je ausgedehnter die Betriebsaufgabe wird, desto weniger ist der oberste Betriebsführer fähig, alle Betriebsaufgaben zu übersehen und zu beherrschen. Es ergibt sich die Notwendigkeit, daß dem obersten Betriebsführer Stabschefs zugeteilt werden, von denen jeder für die Aufgaben in einer oder mehreren Funktionen als Spezialist ausgebildet ist. In der Eigenschaft als Stabschef beschäftigen sie sich ausschließlich mit Stabsarbeit (Beratung, Kontrolle, zusätzlich Forschung und Planung in den Tätigkeiten der entsprechenden Funktion). Insoweit es sich um einen Einzel-Großbetrieb handelt, kann die scharfe Ausscheidung von Stellen (Abteilungs-[Funktions-]Chefs), die lediglich Stabsarbeit ausführen, wirtschaftlich sehr wohl vorgenommen werden. Werden jedoch mehrere Betriebe zentral geführt, so erweist es sich als zweckmäßig, daß den zentralen Stabschefs auch solche direkte Tätigkeiten zugewiesen werden, die zentralisiert wirtschaftlicher durchgeführt werden können; so in der Finanzabteilung der Brief- und Geldverkehr mit den Lieferanten, die Buchhaltung; in der Warenabteilung das Merchandising, der Einkauf; in der Werbeabteilung die Prestige-Reklame, die Kinder- und Kundenschichtenwerbung; in der betriebstechnischen Abteilung der Transport von Einkäufen, die baulichen Aufgaben; in der Sozialabteilung die Anstellung von Chefs, die Planung der Ausbildung.

Je mehr nun die zentralen Stabschefs mit direkter Tätigkeit (Linienautorität) belastet sind, desto bedeutsamer wird die Arbeit der Forschungs- und Planungsabteilung, die der obersten Betriebsleitung zugeteilt ist und reinen Stabscharakter hat. Dieser wird die Untersuchung und Kontrolle von einzelnen allgemeinen Problemen übertragen. Soweit der Umfang der Betriebsaufgabe es rechtfertigt, können ferner den einzelnen Abteilungen (Funktionen) Forschungs- und Planungsspezialisten zugeteilt werden, die sich ausschließlich mit Stabsarbeit befassen und sich mit den speziellen Planungs- und Kontrollarbeiten in den Abteilungen (Funktionen) beschäftigen.

Die Stabschefs als Leiter der Funktionen und die Stabschefs der For-

schungs- und Planungsabteilung übernehmen Teilfunktionen der Betriebsführung und bilden so das vergrößerte Hirn der obersten Betriebsleitung. Grundsätzlich zerfällt die Durchführung jeder Aufgabe der Betriebsleitung in vier Stufen:

1. Forschung d. h. Beschaffung der Unterlagen.
2. Planung, d. h. Festlegen der zu erreichenden Ziele und Feststellen der geeigneten Mittel.
3. Durchführung des Geplanten, d. h. Koordination und Übernahme der Führung.
4. Überwachung der Durchführung und Kontrolle der Ergebnisse.

Die Stufen, die den Stabschefs übertragen werden, sind die erste, zweite und vierte. Die Aufgabe der Stabschefs ist, die Entscheidungen der Betriebsleitung, die ihre Abteilung (Funktion) betreffen, durch die Beschaffung von Unterlagen vorzubereiten und zu unterbauen, ferner die Auswirkungen der Durchführung zu überwachen und zu kontrollieren. In bezug auf die Tätigkeit, welche ein Vorgesetzter in der Eigenschaft als Stabschef ausübt, erteilt er grundsätzlich keine direkten Befehle und Weisungen.

Der oberste Betriebsführer (oberster Linienchef) benötigt seine ganze Zeit für die Planung, Koordination und die Durchführung des Geplanten. Die untergeordneten Linienchefs übernehmen die Durchführung der ihnen zugewiesenen Aufgaben, ebenso die Planung in ihrem Verantwortungsbereich.

Nicht erforderlich erscheint, wie wir oben ausführten, daß die Stabsarbeit in jeder Funktion durch je einen höchsten Chef ausgeführt wird. Ein Großbetrieb von kleinerem Format wird durch eine direktorenschwere Organisation unelastisch und schwerfällig. Die Regelung in der Besetzung von obersten Stellen richtet sich nach der Größe eines Betriebs. Nach Möglichkeit sollte aber vermieden werden, daß die Stabs- und die Linienarbeit von einem einzigen Chef durchgeführt werden. Die Trennung von Stabs- und Linienarbeit wird durch die Tatsache erleichtert, daß es Menschen gibt, die eher für die erstere, andere eher für die letztere Tätigkeit geeignet sind. Der oberste Betriebsführer sollte beide Fähigkeiten in sich vereinigen. Er soll über die Zweckmäßigkeit der Forschung, Planung und Kontrolle urteilen und zugleich die Führung übernehmen können.

Das Nebeneinanderbestehen von Linien- und Stabsautorität steht nun in einem scheinbaren Widerspruch zum Prinzip der Einheit im Befehlsempfang. Sind die Beziehungen ungenügend geklärt, so wird dieser scheinbare zu einem tatsächlichen Widerspruch zum obigen Prin-

zip, an dem viele Großbetriebe kranken. Der Angestellte weiß nicht mehr, nach wem er sich richten muß.

Die Klärung dieser Beziehungen wollen wir an Hand der praktischen Auswirkung in einem imaginären Einzelhandels-Großbetrieb, der aus verschiedenen Filialbetrieben und einer Zentralverwaltung besteht, kennen lernen.

Der Generaldirektor als oberster Betriebsführer des gesamten Unternehmens verfügt über einen Stab von Abteilungs-(Funktions-)Direktoren, die im Zentralverwaltungsbetrieb eingesetzt sind. Jeder der Direktoren ist auf die Tätigkeit einer der fünf Funktionen spezialisiert. Diese Direktoren üben vornehmlich Stabstätigkeit aus. Insoweit jedem dieser Abteilungsdirektoren für spezielle Aufgaben oder zentralisierte direkte Tätigkeit Mitarbeiter zugeteilt sind, üben sie Linienautorität aus.

An der Spitze jeder Filiale steht ein Filialdirektor. An ihn wird die Kompetenz und Verantwortung, die für die lokale Führung des Betriebes erforderlich ist, durch den Generaldirektor delegiert. Der alleinige Vorgesetzte des Filialdirektors ist der Generaldirektor. Die Abteilungs-(Funktions-)Direktoren der Zentrale sind nicht berechtigt, den Filialdirektoren direkte Befehle und Weisungen zu geben. Alle Anordnungen gehen durch den obersten Linienchef, den Generaldirektor. Die Abteilungs-(Funktions-)Direktoren der Zentrale sind in erster Linie Stabschefs und Berater ihres direkten Vorgesetzten, des Generaldirektors. Im Bereich ihrer Funktion und des ganzen Unternehmens üben sie eine forschende, kontrollierende, beratende und in langfristigen Problemen eine planende Tätigkeit aus. Der Filialdirektor als oberster Linienchef in der Filiale ist grundsätzlich mit allen Kompetenzen der absteigenden und mit der ganzen Verantwortung der aufsteigenden Linie für Belange des Filialbetriebs ausgerüstet und belastet. Seine Autorität darf er nur im Rahmen der von der zentralen Führung festgelegten Betriebspolitik ausüben.

Die Aufgaben des Filialdirektors umfassen, je nach Umfang des Betriebs, ein derartiges Arbeitspensum, daß er entsprechend dem Generaldirektor durch Funktionschefs, von denen einzelne die Führung von mehreren Funktionen auf sich vereinigen können, unterstützt werden muß. Sie sind hauptsächlich durch direkte Tätigkeit, d. h. Linienarbeit belastet. Die Filialfunktionschefs üben in bezug auf die ihnen zugeteilten Mitarbeiter, die im Vergleich zu den Abteilungen (Funktionen) in der Zentrale viel zahlreicher sind, die direkte Autorität aus. Soweit sie aber die ihrer Funktion eigentümliche Arbeit überwachen müssen, welche von Arbeitsträgern ausgeführt wird, die einem andern Chef (Funktion) unter-

stellt sind, üben sie Stabsautorität aus. Die Stabstätigkeit spielt aber eine nur untergeordnete Rolle. Die Chefs der Sozialabteilung sind, im Vergleich mit den Chefs der übrigen Abteilungen (Funktionen), stärker mit Stabsarbeit belastet. Dem Chef der Warenabteilung ist ausschließlich Linienarbeit übertragen.

Die Beziehungen zwischen den Funktionschefs der parallelen Abteilungen in Zentrale und Filialen werden in monatlichen Besprechungen durch Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung gepflegt. Die Beratung hat jedoch grundsätzlich nur den Charakter eines Gedankenaustausches. Auf diese Weise kann auch ein Erfahrungsaustausch in den Teilfunktionen der verschiedenen Betriebe unterhalten werden, z. B. in der Reklame und Dekoration getrennt. Dieser Kontakt hat ebenfalls nur informativen und beratenden Charakter. Resolutionen und Entschlüsse solcher Besprechungen können in der Regel nur durch die Linienautorität zu vollgültigen Weisungen und Befehlen erhoben werden. Die Kontaktpflege darf aber nicht eine einseitige sein, d. h. nicht nur innerhalb der Abteilungen (Funktionen) gepflegt werden. Sie muß durch genügende Kenntnisse des einzelnen über Ziele und Vorgänge in den übrigen Abteilungen (Funktionen) ergänzt werden und sich auf diese ausdehnen. Die schriftliche Festlegung jeder Abteilungs-(Funktions-)Politik erleichtert die Zusammenarbeit auf gemeinschaftlicher Basis und im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel.

Die Stabschefs der Zentrale stehen nun nicht im lebendigen Kontakt mit der Arbeit im Frontbetrieb. Damit die Stabschefs in der Zentrale ihrer Aufgabe genügen können, ist es notwendig, daß die Beziehungen zur „Frontarbeit" durch persönliche Besuche in den Filialbetrieben bewußt und systematisch gepflegt werden.

Nun erhebt sich die Frage, wie die Beziehungen geregelt werden sollen, damit die Stabschefs ihre Aufgabe durchführen können, aber das Prinzip der Einheit des Befehlsempfanges nicht verletzt wird. Bis jetzt befaßten wir uns hauptsächlich mit zwei Arten von Beziehungen:

1. Mit Beziehungen der direkten Kompetenz und Verantwortung der Linienchefs.
2. Mit den informativen und beratenden Beziehungen zwischen den Abteilungs-(Funktions-)Chefs der einzelnen Betriebe.

Darüber hinaus besteht eine dritte Art von Beziehungen, die sich aus der Natur der Stabsautorität ergibt. Die Tätigkeit des Stabschefs bezieht sich auf eine Arbeit oder Tätigkeit eines Arbeitsträgers, der ihm nicht unterstellt ist. Damit der Stabschef seinen Einfluß auf diesen Arbeitsträger ausüben kann, muß ihm vorerst die Autorität vom zustän-

digen Linienchef übertragen werden. Daraus ergibt sich die dritte Art von Beziehungen:

3. Die Beziehungen aus der übertragenen Kompetenz oder Autorität.

Müssen besondere Arbeiten unter besondern Umständen ausgeführt werden, kann sich der Linienchef (Generaldirektor oder Filialdirektor) veranlaßt sehen, einem Abteilungs-(Funktions-)Chef (in der Eigenschaft als Stabschef) die direkte Kompetenz zur Durchführung einer bestimmten, fest umrissenen Arbeit oder Aufgabe zu delegieren. Am häufigsten bedient sich in der Praxis der Generaldirektor der Delegation von direkter Kompetenz an einen Zentral-Stabschef. Mit dieser Möglichkeit sollte jedoch sparsam umgegangen werden.

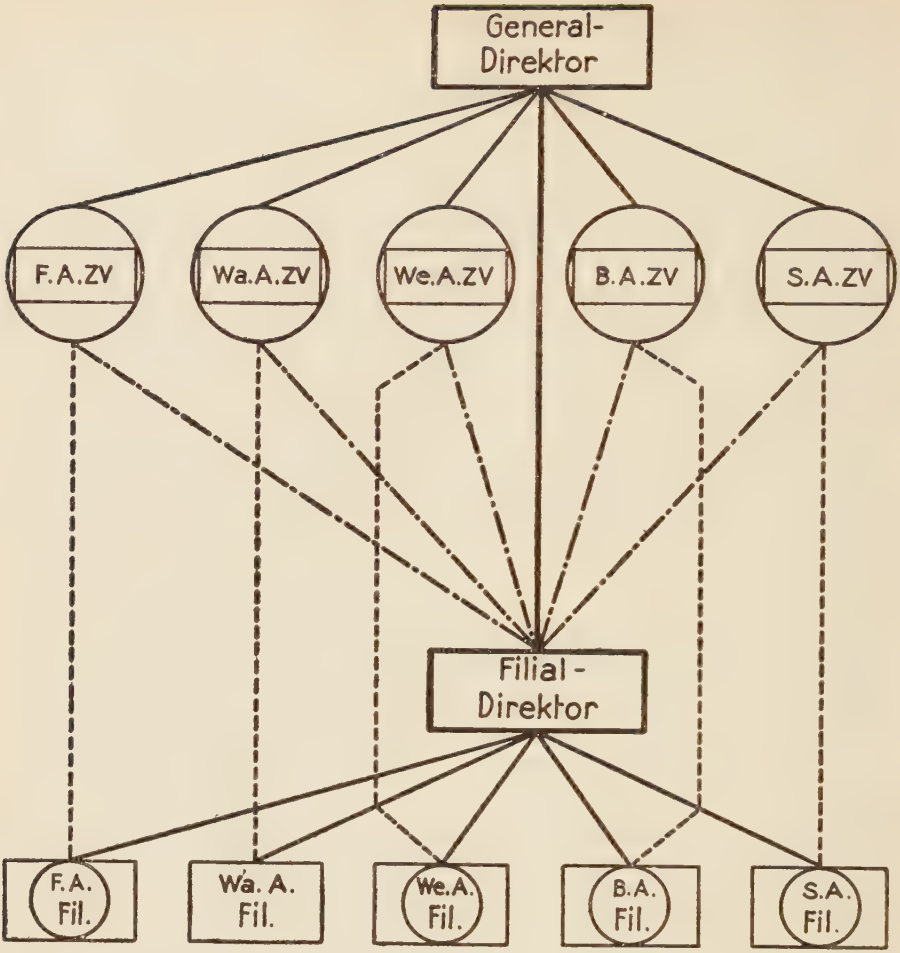
Graphisch dargestellt, ergibt sich aus der delegierten Kompetenz des Generaldirektors und den übrigen Beziehungen zwischen den Abteilungen (Funktionen) der Zentrale und der Filiale das Bild der Tabelle 11.

Das praktische Bedürfnis, direkte Kompetenz delegieren zu können, besteht aber auch in täglich sich wiederholenden Arbeiten. Es sollte die Möglichkeit bestehen, daß der Zentral-Funktionschef dem Filialfunktionschef derselben Abteilung (Funktion), ferner der Filialfunktionschef den Vorgesetzten mittlern und untern Grades und dem Personal direkte Anweisungen und Befehle erteilen kann. Dieser Weg sollte jedoch nur für Belange der täglichen Routinearbeit und solche Angelegenheiten, die in der Betriebspolitik festgelegt sind, offen stehen. Auch muß er immer einen Sonderfall bilden und die Meldung an den direkten Vorgesetzten in sich schließen.

In welchen Fällen delegierte Kompetenz ausgeübt werden darf, sollte schriftlich niedergelegt sein. Auch dann muß in jedem Fall eine Meldung an den Linienchef und eine Bestätigung oder ein Visum von diesem erfolgen. Bevor die Befugnis zur generellen und dauernden Ausübung der übertragenen Kompetenz in bezug auf eine Tätigkeit erteilt wird, muß erst vom höchsten Linienchef an die untern Linienchefs eine Meldung erfolgen. Immer dürfen aber nur Sonderfälle zu dieser Regelung führen.

In der Ausübung der übertragenen Kompetenz muß sich der Stabschef hüten, als Spezialist zu handeln. Er muß seine Tätigkeit unter bewußter Rücksichtnahme auf die übrigen Abteilungen (Funktionen) ausführen.

Die Regelung der Beziehungen in der Filiale weist einige Besonderheiten auf. Die Abteilungs-(Funktions-)Chefs sind durch den Anhang eines kleinern oder größern Stabes von Mitarbeitern gekennzeichnet, deren Tätigkeit in engstem Zusammenhang mit der Hauptarbeit im Filialbetrieb (Frontbetrieb), dem Verkauf, stehen. Die Funktionschefs



Linienfunktion *

Stabsfunktion *

Linie der direkten Kompetenz

Linie des beratenden und informativen Kontaktes

Linie der besondern übertragenen Kompetenz

ZV. = Zentralverwaltung
Fil. = Filiale
F. A. = Finanz-Abteilung
Wa. A. = Waren-Abteilung
We. A. = Werbe-Abteilung
B. A. = Betriebstechnische Abteilung
S. A. = Sozial-Abteilung

* Die Größe der beiden Formen illustriert das grobe Verhältnis des Zeitaufwandes für beide Funktionen.

Tabelle 11

Verantwortungs- und Kompentenzabgrenzung in der Linien- und Stabsorganisation (Sinngemäß nach Gasser, a. a. O., S. 24, Fig. 8.)

in der Filiale werden zeitlich in starkem Maße durch die Ausübung von direkter Autorität (Linienautorität) beansprucht. Sie sind durch die Aufgaben ihrer Linienkompetenz nicht mehr voll geeignet, die Forschung und die Kontrolle in ihrer direkten Tätigkeit auszuführen. Der Filialdirektor sichert sich deshalb zweckmäßig die Mitarbeit der Zentral-Funktionschefs für die Kontrolle der direkten Tätigkeit der Filial-Funktionschefs. Die Zentral-Funktionschefs (Stabschefs) können ihrerseits diese Aufgaben an ihnen unterstellte Mitarbeiter delegieren.

Die Forschungs- und Kontrolltätigkeit der Filial-Funktionschefs erstreckt sich dann hauptsächlich auf diejenigen Tätigkeitsgebiete der Linienchefs (Abteilungs- oder Rayonchefs), welche die ihrer Funktion eigentümlichen Aufgaben betreffen.

Besondere Umstände können auch den höchsten Filial-Linienchef veranlassen, für die Ausführung einer Aufgabe direkte Kompetenzen an Funktionschefs zu übertragen. Für Routinearbeiten können ebenfalls Dauerkompetenzen delegiert werden. Diese übertragene Kompetenzgewalt kann sich auf eine oder mehrere hierarchische Stufen erstrecken. Daraus ergibt sich die Darstellung der Tabelle 12. Damit verbinden wir

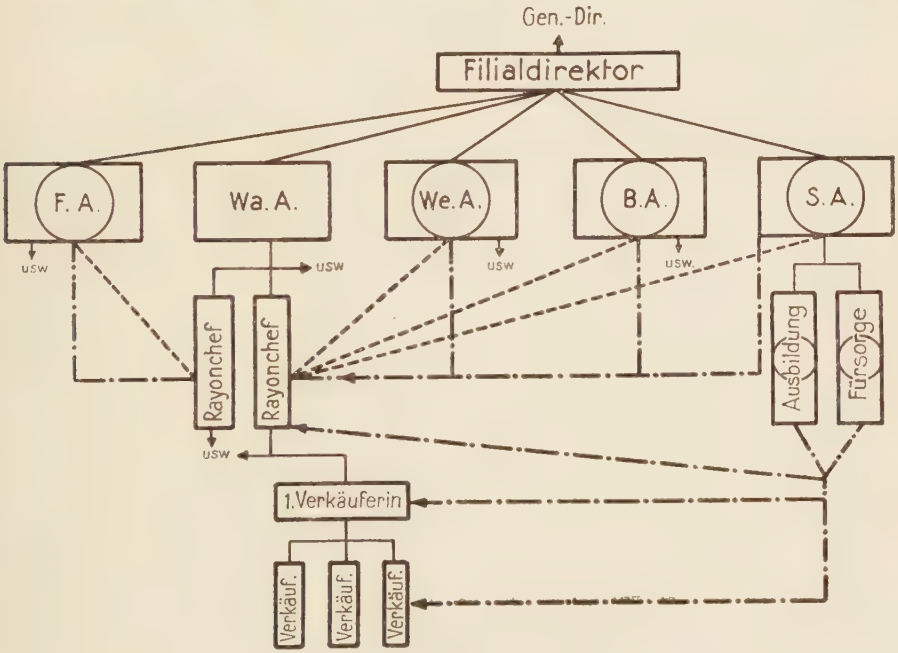


Tabelle 12

Beispiel der delegierten Verantwortung und Kompetenz
(Erklärungen siehe Tabelle 11)

ein Schulbeispiel der dauernd delegierten Kompetenz, das wir in der Fürsorge- und Ausbildungsabteilung finden. Die direkte Kompetenz muß den Chefs dieser Abteilungen übertragen werden, damit sie ihre Aufgabe, die Angestellten zu betreuen und zu fördern, überhaupt erfüllen können.

Wird diese einfache Dreigliederung der Beziehungen konsequent durchgeführt, dann können unzählige Reibungen vermieden werden.

Das Ausmaß der informativen und beratenden Beziehungen sollte nicht starr auf die in den Schemen aufgezeichneten Linien beschränkt werden. Die Pflicht jedes Chefs in der Eigenschaft als Stabschef und der Stabsmitarbeiter ist, das „vergrößerte Hirn" der Führung zu entwickeln und die Beziehungen auszudehnen, indem z. B. initiativen jungen Leuten einzelne Forschungs- und Planungsaufgaben übertragen werden. Der Grundsatz für die Erweiterung dieser beratenden Beziehungen soll sein: Derjenige, der in dem in Frage stehenden Arbeitskreis tüchtig ist und „etwas davon versteht", soll zur Planungsarbeit herangezogen werden. Aus dem Kreis dieser Angestellten können auch Ausschüsse gebildet werden, die die entsprechenden Fragen behandeln. Das Interesse der Angestellten an der Arbeit kann durch solche Erweiterung der informativen und beratenden Beziehungen mächtig gefördert werden.

b) Kompetenz und Verantwortung in den Funktionen

Der Funktionschef übt seine Autorität teils in der Eigenschaft als Stabschef, teils in der Eigenschaft als Linienchef aus. Wie wir schon ausführten, bezieht sich die Stabsautorität auf eine bestimmte, von Arbeitsträgern ausgeführte Tätigkeit, die Linienautorität hingegen auf eine bestimmte Gruppe von Arbeitsträgern. Je weiter weg wir uns vom Frontbetrieb in die Dachorganisationen bewegen, z. B. von der Regionalzentrale zur Landes- oder Kontinentalzentrale, desto vollständiger decken sich die Begriffe Funktionschef und Stabschef, d. h. desto weniger sind die Funktionschefs mit Linienarbeit belastet.

Sind Stabs- und Linienautorität zwei verschiedenen Chefs zugeteilt, so darf die Stabsautorität grundsätzlich nur durch den Inhaber der Linienautorität, also indirekt ausgeübt werden, direkt hingegen nur mit Einwilligung und unter Benachrichtigung der zuständigen Linienautorität (bei generell übertragener Kompetenz). Prinzipiell handelt der Linienchef allein. Der Stabschef hat grundsätzlich nur eine beratende, planende und kontrollierende Tätigkeit. In der Ausübung der Linienautorität ist jeder Chef verpflichtet, die Grundsätze aller Abteilungen (Funktionen) in harmonischem Ausgleich zu beachten.

Die Stabsautorität ist für alle Belange in ihrer Funktion im ganzen Betrieb verantwortlich, vor allem dafür, daß den Grundsätzen der betreffenden Abteilungs-(Funktions-)Politik nachgelebt wird. Diese Verantwortung erschöpft sich z. B. in der Pflicht, auf Mißstände aufmerksam zu machen und bei dem kompetenten Linienchef alles zu unternehmen, damit die Mißstände behoben werden.

Wird die Behebung von Unzulänglichkeiten und Mißständen durch den direkt Vorgesetzten, d. h. die Linienautorität verweigert, ist die Stabsautorität verpflichtet, an die nächsthöhere Linienautorität zu gelangen, um die Erfüllung der funktionellen Erfordernisse zu erreichen. Die zweckmäßigste Anordnung der nächsthöheren Linienautorität wird sein, nach einer Besprechung die für die Erfüllung der funktionellen Belange nötige delegierte Kompetenz der Stabsautorität zu übertragen.

Die Abgrenzung der Stabs- und Linienautorität darf aber nicht in ein starres Schema ausarten. Die Trennung der Aufgaben hat den Sinn, daß sich die Träger der Teilaufgaben gegenseitig ergänzen und behilflich sind. Die qualitative Kompetenzteilung setzt die Arbeitsgemeinschaft, die Zusammenarbeit voraus. Der Koordination zwischen verschiedenen Abteilungen (Funktionen) wird in der Regel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und ist demgemäß insbesondere in den untern Stufen häufig mangelhaft. Gegen die mangelhafte Zusammenarbeit können die verschiedensten Mittel eingesetzt werden: Pflicht zur Koordination; Ausbildung; geeignete Entlohnungssysteme für den Chef.

Es ist nützlich, in diesem Zusammenhang die Frage der Verkaufsförderung oder Werbung im weitesten Sinn grundsätzlich zu erörtern. Nach gewissen Anschauungen wird die Verkaufsförderung als spezielle Teilfunktion behandelt. Im Ideenstreit über deren Zuteilung an die Warenabteilung oder an die Werbeabteilung werden viel Worte verloren. Die Verkaufsförderung ist aber keine eigentliche Funktion als Teilaufgabe der Betriebsarbeit, sie ist Inbegriff der Einzelhandels-Betriebsaufgabe schlechthin. Ein lebensfähiger Betrieb ist immer von dem Unternehmergeist durchdrungen, der sich nicht damit zufrieden gibt, einer begrenzten Verkaufsleistung zu genügen. Sein Streben geht darauf aus, ständig mehr zu leisten, die Betriebsaufgabe zu erweitern und zu fördern. Darin liegt schließlich der Sinn der zeitlichen Entwicklung des menschlichen Tuns überhaupt. Somit dürfen die Abteilungen (Funktionen) nicht selbstgenügsam auf einer begrenzten Leistung verharren. Weil aber ihre Fortentwicklung vom Verkauf abhängig ist, müssen sie in ihrem Rahmen alles unternehmen, was der gemeinsamen Bestrebung

der Verkaufsförderung nützen kann. Die Form und der Inhalt eines Briefes, das Verkaufsgespräch als lebendigste Werbung der Verkäuferin, die Art und Weise, wie der Chauffeur der Kundschaft die Ware übergibt, die Arbeiten der Dekoration und der Reklame; alle Einzelleistungen müssen dem einen Ziel zustreben: Verkaufsförderung!

Die Verkaufsförderung sollte aber nicht als eigengesetzliches und egoistisches Ziel des Betriebs verfolgt werden. Sie soll sich nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit den Interessen der Allgemeinheit unterordnen. Diese Einschränkung geht aus den grundsätzlichen Ausführungen dieser Arbeit hervor.

Mit Einbezug dieser den Funktionen überlagerten, allgemeinen Aufgabestellung sollte die Verantwortung in den einzelnen Abteilungen (Funktionen) klar und in schriftlicher Form abgegrenzt werden. Jede Abteilung (Funktion) ist in qualitativer wie auch in quantitativer Hinsicht für bestimmte, zu erreichende Resultate verantwortlich. So z. B. die Finanzabteilung für die übereinstimmende und lückenlose Gestaltung des Rechnungswesens (Buchhaltung und Kostenrechnung), für die Kontrolle der Budgets mit den Effektivzahlen, für die äußere Form der Briefe; die Warenabteilung für die Warenbudgetierung, die Budgetkontrolle und den Warengewinn; die Sozialabteilung für den Einsatz von geeigneten Arbeitskräften. Diesen Verantwortungsgebieten gliedern sich die täglichen Routinearbeiten, die als Teilaufgaben des regelmäßigen Arbeitsprozesses verrichtet werden, an, ferner die Unkostenbudgetierung und Budgetüberwachung in den Gebieten der direkten Tätigkeit (Linienkompetenz).

In der Problematik der Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung heben wir nachstehend einige Besonderheiten in den verschiedenen Abteilungen (Funktionen) hervor.

1. In der Finanz- und Kontrollabteilung gibt diese Frage wenig Anlaß zu Schwierigkeiten. Die Zusammenarbeit wird durch die verhältnismäßig klare Aufgabenstellung nur selten durch undurchsichtige Beziehungen gefährdet. Die Arbeit, die sich in bestimmten Bahnen abwickelt, zeigt die Abgrenzung von Kompetenzen und Verantwortung in eindeutiger Weise. Die Natur der Arbeit bringt mit sich, daß die Angestellten dieser Abteilung nicht selten dem Geist des „Bürokratismus" verfallen.

2. Die Warenabteilung ist durch einen innern Aufbau gekennzeichnet, der die Abgrenzung von Kompetenz und Verantwortung recht schwierig macht. Die zwei großen, voneinander abhängigen Teilfunktionen sind der Einkauf und der Verkauf. Der Einkauf wird durch das

Merchandising bestimmt. Dem Verkauf gliedert sich die Aufgabe der Verkaufsförderung mit betonter Wichtigkeit an. Die Aufgaben des „Merchandising" (Warenart — Menge — Preis — Zeitpunkt) müssen bei Vereinigung der Kompetenz für Ein- und Verkauf dem obersten Abteilungsleiter übertragen werden. Ist der Einkauf vom Verkauf getrennt, werden die „Merchandising"-Kompetenzen zweckmäßig dem Einkauf übertragen. Der Einkäufer kann sich für die Planung genügend Zeit einräumen, während der er ungestört ist. Die Verkaufschefs werden hingegen stündlich durch Kleinigkeiten aller Art gestört, daher sind sie für die Übernahme dieser Aufgabe nicht geeignet.

In der Trennung von Einkauf und Verkauf hat die Praxis die verschiedenartigsten Lösungen hervorgebracht, ohne daß indessen das Problem restlos befriedigend gelöst wurde. Immer wieder tritt durch die Trennung beider Teilfunktionen der Mangel ungenügender Zusammenarbeit hervor. Eine restlose Vereinigung der beiden Teilfunktionen läßt das Ausmaß eines Großbetriebes aber nicht zu.

Für die Trennung von Einkauf und Verkauf spricht die Tatsache, daß es schwer ist, Chefs zu finden, die die Fähigkeiten beider Leistungsaufgaben besitzen: Einerseits das Personal erfolgreich zu führen und den Kontakt mit den Kunden zu pflegen und anderseits geschickt zu planen und einzukaufen. Viel leichter ist es, für jede Aufgabe gesondert einen Menschen zu finden, der sich wirklich eignet.

In einzelnen Betrieben liegt die Kompetenz für den Einkauf in sehr weitgehendem Maß in der Hand des Verkaufschefs. Diese Lösung hat den Vorteil, daß den Verkaufs- oder Rayonchef-Posten große Selbständigkeit zukommt. Sie entspricht dem Bedürfnis des Schweizertyps und muß vom staatsbürgerlichen Standpunkt aus begrüßt werden. Ferner hat diese Lösung den Vorteil, daß der Einkauf in voller Kenntnis der Kundenwünsche und in Abstimmung darauf organisiert werden kann. Zwar ist die Kenntnis der Kundenwünsche auch in diesen Fällen sehr stark durch das lückenlose Ineinandergreifen der Beziehungen von Rayonchef — Erste Verkäuferin, Rayonchef — Verkäuferinnen, Erste Verkäuferin — Verkäuferinnen bedingt. Diesen günstigen Grundbedingungen steht der Nachteil der etwas großen Arbeitsbelastung des Rayonchefs gegenüber, gemessen an seiner durchschnittlichen Befähigung. Die Planungsarbeiten des Einkaufs, der Verkaufsförderung, der Budgetierung von Umsatz und Unkosten, werden dauernd durch die Linienarbeit, wie Kontaktnahme mit dem Verkauf, Behandlung von Personalfragen und Arbeiten des Kundendienstes (Reklamationen, Auskünfte) gestört und unterbrochen. Diese Unterbrechungen erschweren eine aufbauende Planungs- und

Denkarbeit. In der Regel werden infolge der starken Arbeitsbelastung eine oder mehrere Tätigkeiten vernachlässigt. Meist leidet die Linienarbeit besonders stark. Durch die Abwesenheit des Rayonchefs bei Einkaufsreisen, Lieferantenbesuchen und ähnlichem mehr werden die persönlichen Beziehungen von oben nach unten unterbrochen, oder es muß die Leitung einem Vorgesetzten untern Grades übertragen werden. Dabei fällt diese Kompetenz auf Leute, die selten dafür geeignet sind. Die Führung des Personals wird unstet und ungenügend. Wird der Chef darüber hinaus vorwiegend auf Grund seiner Umsatz- und Unkostenzahlen beurteilt, so verstärken sich diese negativen Einflüsse. Der Grund für diese Entwicklung ist jedoch auch oft darin zu suchen, daß sich der Rayonchef zu wenig der Hilfe der Stabschefs bedient, ferner daß der Erziehung der ersten Verkaufskraft zur Chefarbeit zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

In Einzelhandelsbetrieben mit einer Mehrzahl von Filialen besteht in der Regel ein zentraler Einkauf. Dem zentralen Einkauf sind die Aufgaben übertragen, die Filialeinkäufe zu lenken und nach Möglichkeit zu koordinieren, ferner eine Orientierung über die Marktlage zu geben. Der Rayonchef willigt jedoch im allgemeinen nur ungern in einen zentralgelenkten Einkauf ein. Er macht häufig den Fehler, den lokalen Verhältnissen zu große Bedeutung zuzumessen. In vielen Fällen sperrt er sich gegen den zentralen Einkauf aus Angst, dadurch an Bedeutung einzubüßen.

Eine Lösung dieser Schwierigkeiten wurde in amerikanischen Betrieben in der Weise gefunden, daß die Aufteilung in die Teilfunktionen Ein- und Verkauf auf der Stufe der Vorgesetzten mittleren Grades entwickelt und gestärkt wurde. Dieses System könnte auf unsere Verhältnisse in der Weise übertragen werden, daß auf jeder Etage ein oder mehrere Chefs eingesetzt werden, die sich ausschließlich mit dem Einkauf und der Verkaufsförderung (Innendekoration, Studium der Möglichkeiten des Zuempfehlens von Abteilung zu Abteilung, Kontakt mit dem Verkauf) befassen. Dem Rayonchef oder der Rayonersten sind ausschließlich die Belange des Verkaufs zugeteilt: Personalführung, Kundendienst, Routinearbeiten, Behandlung von Beschwerden und ähnliches mehr. Der Etagenchef koordiniert mit dem Rayonchef die Einkaufsplanung, da beide den Großteil ihrer Arbeitszeit im Verkauf verbringen und die Kundenwünsche kennen. Filene setzt den Rayonchef über den Einkaufsassistenten, während in Macy's der Einkäufer die letzte Entscheidungsbefugnis hat. Wichtig erscheint uns, daß beide auf die gleiche Lohnstufe gesetzt werden, da sonst der schlechter Bezahlte

auch mit guten Argumenten dem besser Bezahlten nie ernstlich zu widersprechen wagt, um sich den Aufstieg nicht zu erschweren.

Gegen diese Lösung spricht wiederum eine Äußerung des Betriebsführers eines bekannten französischen Warenhauses, der empfiehlt, in Einzelbetrieben Ein- und Verkauf nicht zu trennen, sondern dem Rayonchef einen Assistenten zur Entlastung beizugeben. Auch diese Lösung mag richtig sein, sofern die einzelnen Warenabteilungen ein gewisses Mindestausmaß haben. Jedenfalls müssen immer die individuellen Verhältnisse eines Betriebes in Betracht gezogen werden.

In der Ausübung der Einkaufskompetenzen sind die Mengenstatistiken des Verkaufs gute Hilfsmittel. Sie können aber nur im Zusammenhang mit der Kenntnis der Kundenwünsche und des Anfangslagerbestandes zweckmäßig verwertet werden.

3. Die Warenabteilung hat einen sehr starken Einfluß auf die Werbeabteilung. Wenn letztere nach dem Organisationsschema auch theoretisch unabhängig ist, wird sie doch immer von der Warenabteilung beherrscht. Keine der beiden Abteilungen sollte sich aber auf das Gebiet der andern begeben, sonst versagt sie in der Regel. Die enge Zusammenarbeit der Werbeabteilung mit der Warenabteilung ist sehr wichtig. Es kommt dabei weniger auf das Organisationsschema an, als vielmehr auf die Fähigkeit der Chefs, die Beziehungen in bester Zusammenarbeit zu pflegen. Die Abgrenzung der Kompetenzen und der Verantwortung erfolgt in der Weise, daß die Warenabteilung die Waren wählt, die inseriert und ausgestellt werden sollen (Inhalt), während die Werbeabteilung die Mittel der Reklame und der Dekoration (Form) bestimmt. Texte in Inseraten werden von der Werbeabteilung vorgeschlagen, die Warenabteilung entscheidet. Die Warenabteilung ist verantwortlich für das Totalwerbebild des Betriebs. Die Werbeabteilung trägt die Verantwortung für den Stil der Werbung. Sie wahrt auch den Zusammenklang von Innendekoration, Schaufenster und Inserat. In der Gestaltung der Prestige-Reklame, sowie in der Behandlung der Kinder- und Kundenschichten-Werbung ist es nicht notwendig, daß die Chefs der Warenabteilung speziell begrüßt werden.

4. Die betriebstechnische Abteilung hat sehr ausgesprochenen Hilfscharakter[1]. Die übrigen Abteilungen verfügen weitgehend über ihre Arbeitskräfte durch delegierte Kompetenz. Die betriebstechnische Abteilung benötigt wenig große Planung, mit Ausnahme der Gestaltung der außen- und innenarchitektonischen Belange, die aber meist zweck-

[1] Mazur-Neißer, Moderne Warenhausorganisation, S. 145.

mäßig einem Außenseiter übertragen wird. Sie muß in engster Anlehnung an die Bedürfnisse der übrigen Abteilungen (Funktionen) ausgeführt werden.

Die betriebstechnische Abteilung hat verhältnismäßig wenig Kontakt mit dem psychologisch bedingten Außenleben des Betriebs. Ihre Beziehungen werden daher weniger, als z. B. in der Werbe- und Sozialabteilung durch außerbetriebliche psychologische Einwirkungen gestört. Die Probleme vereinfachen sich auch wegen der technischen Natur der Aufgaben. Die Beziehungen dieser Abteilung können daher durch eine einfache Analyse in verschiedene Kompetenz- und Verantwortungsbereiche zerlegt werden.

5. Der Aufgaben- und Verantwortungskreis der Sozialabteilung[1] erstreckt sich, wie in keiner andern Abteilung (Funktion), auf den gesamten Betrieb. Ihre Probleme gehören zu den heikelsten und schwierigsten des Betriebes. Die Ausscheidung der Kompetenzen und der Verantwortung der Sozialabteilung gibt in ungenügend oder schlecht organisierten Betrieben Anlaß zu Verwirrung.

Als schlecht organisiert müssen wir denjenigen Betrieb bezeichnen, in dem die Sozialabteilung nicht ausgegliedert oder einer andern Abteilung (Funktion) untergeordnet ist. Eine solche Lösung ist im Einzelhandelsbetrieb, wo der menschliche Faktor und das Betriebselement „Arbeit" eine besonders wichtige Rolle spielen, als verfehlt abzulehnen. Sie zeigt, daß die Bedeutung und die Problematik der betrieblichen Sozialpolitik verkannt werden.

Die Aufgaben der Sozialabteilung haben wir im ersten Abschnitt in großen Zügen umschrieben. In Erfüllung der speziellen Aufgabe der Organisation der Zusammenarbeit muß sie in erster Linie darüber wachen, daß die Vorgesetzten ihre Untergebenen den Grundsätzen der organischen Menschenführung entsprechend behandeln. Durch diese Bemühungen werden die Beziehungen zu den andern Abteilungen (Funktionen) außergewöhnlich intensiv. Eine Übertragung der direkten Kompetenz an die Sozialabteilung darf deshalb nur in wirklich unumgänglichen Fällen verfügt werden. Am besten ist, der Sozialabteilung jene direkten Kompetenzen zu geben, die ihr gestatten, die Linienchefs auszubilden und zu befähigen, das Personal richtig zu führen.

Die Sozialabteilung sollte nicht durch Arbeiten aus Kompetenzübertragungen überlastet werden. Sie sollte ihre Zeit so weitgehend als möglich für die ausgedehnten Planungs- und Kontrolltätigkeiten freihalten. In diesem Gebiet kann sie ihre wertvollste Arbeit leisten.

[1] Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf Abschnitt A II.

Der Arbeitskreis dieser Abteilung wächst mit zunehmender Angestelltenzahl. Da aber die Sozialabteilung ihre Aufgabe nur in persönlicher Fühlungnahme mit allen Angestellten richtig erfüllen kann, scheint uns notwendig, daß auf je etwa 500 Angestellte ein stellvertretender Sozialfunktionär eingesetzt wird.

Die generell übertragene Kompetenz für die Ausbildung kann durch eine Aufteilung der Aufgabe innerhalb der Sozialfunktion besser ausgeübt werden. Die Ausbildung der Chefs übernimmt z. B. der oberste Sozialfunktionär, während das Personal durch einen Vorgesetzten mittleren Grades ausgebildet wird. Die Ausbildung soll sich jedoch nur auf die Belange der Sozialfunktion, nicht aber auf die sachlichen Kenntnisse erstrecken, z. B. bei Chefs auf die Menschenführung und die Arbeitsmethode, beim Verkaufspersonal auf Verkaufskunde (Technik und Psychologie). Sachkenntnisse kann der Linienchef zweckmäßiger vermitteln.

Damit die Sozialabteilung auch ihrer fürsorgerischen Aufgabe gerecht werden kann, sollte täglich eine bestimmte Zeit eingeräumt werden, während welcher die Angestellten in persönlichen und arbeitsbezogenen Angelegenheiten Rat holen können.

An dieser Stelle weisen wir darauf hin, daß die Kontrolle der Lohn-Unkosten nicht im Verantwortungsbereich der Sozialabteilung liegt. Sie ist eine typische Aufgabe der Finanz- und Kontrollabteilung. Die Aufgabe der Sozialabteilung ist auf die Überwachung der Übereinstimmung von Lohn und Leistung beschränkt.

2. Die hierarchischen und die mit der Betriebshierarchie im Zusammenhang stehenden Beziehungen

Unter diesem Titel behandeln wir alle jene Fragen, die durch die Stufenordnung der im Betrieb tätigen Menschen hervorgerufen werden oder mit dieser im Zusammenhang stehen. Es betrifft dies in erster Linie die Regelung der Beziehungen äußerer und innerer Natur in vertikaler und horizontaler Richtung, welche sich aus der Arbeits- und Menschenführung ergeben, ferner die Mittel, die dazu dienen, diese Regelung aufrecht zu erhalten.

a) Hierarchische Abstufung und Autorität

Da jede Ordnung eine Führung zur Voraussetzung hat, ist auch die geordnete Erfüllung der Betriebsaufgabe nicht ohne abgestufte Führung denkbar. Der vertikale Aufbau einer Rangordnung (Hierarchie) von Be-

triebsführern ist um so wichtiger, je umfangreicher die Betriebsaufgabe ist[1]. Für den zahlenmäßigen Aufbau und die Gliederung des hierarchischen Aufbaues gilt die Regel: Je schwerwiegender die Aufgabe ist, desto kleiner soll die Zahl der dem Aufgabenträger direkt unterstellten Untergebenen sein.

In jedem gut geführten Betrieb liegt die letzt entscheidende äußere Bestimmungsmacht bei einer einzigen Stelle, dem obersten Betriebsführer. Die Verantwortung für die betriebliche Sozialpolitik und damit für alle mit dem Betrieb verbundenen Menschen liegt bei ihm. Die Art und Weise, wie der oberste Betriebsführer von seiner Bestimmungsmacht Gebrauch machen soll und die Richtung, die er im Zuge der Ausübung seiner Macht verfolgen soll, leiten wir vom Betriebssinn und dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit ab. Daraus ersehen wir, daß die Führungsfrage im Betrieb sozialer Natur ist, dessen sich auch jeder untergeordnete Betriebsführer bewußt sein sollte. Führung und Autorität bedeutet demnach nicht nur Macht, sondern ebenso sehr Verantwortung. Der oberste Betriebsführer trägt die Verantwortung dafür, daß seine untergebenen Betriebsführer das aufrichtige Bestreben entwickeln, vor allem entwickeln können, diesen Postulaten nachzuleben; wie weit sie verwirklicht werden, hängt von dem Persönlichkeitswert jedes einzelnen Betriebsführers ab. Die Haltung des obersten Betriebsführers soll aber allen Angestellten die Gewißheit geben, daß das Gesamtinteresse und die Idee der Gerechtigkeit und Gründlichkeit den Richtpunkt ihres Handelns bilden und „Extratouren" von untergeordneten Vorgesetzten regelmäßig in die Schranken dieses zentralen Willens verwiesen werden.

Aus dem Organisationsschema läßt sich der Umfang des Kompetenz- und Verantwortungsgebietes jedes Betriebsführers in der Arbeits- und Menschenführung ableiten. Diese ihm dadurch gegebene Macht bezeichnen wir mit stellungsbedingter oder äußerer Autorität. Jeder Chef hat die Pflicht, den Bereich seiner Kompetenz und Verantwortung zu kennen. Der früher erwähnte Grundsatz, daß sich in absteigender Linie die Kompetenz mit der Verantwortung in aufsteigender Linie decken soll, müssen wir auch hier in Erinnerung rufen.

Mit wachsender Größe eines Betriebes wird das Bedürfnis immer dringlicher, eine klare, schriftliche Umschreibung der gesamten äußerlichen Beziehungen vorzunehmen. Um in diesen entscheidenden Beziehungen klare Verhältnisse zu schaffen, sollte keine Mühe gescheut werden. Denn die abgeklärte Führungsordnung bildet die Voraussetzung

[1] Carrard, a.a.O., S. 85.

der erfolgreichen Arbeits- und Menschenführung. Mit der Erkenntnis der entscheidenden Schlüsselstellung des Chefs sollten auch diese Voraussetzungen erfüllt werden, die dem Chef gestatten, sein Wirken in die richtigen Bahnen zu lenken. Als wegleitende Hilfsmittel können dabei die Verantwortungsabgrenzung in der Kostenstellenrechnung und das Organisationsschema verwendet werden.

Aus der Stufenordnung und dem Verantwortungsbereich der einzelnen Stufen ergibt sich der Dienst- oder Instanzenweg, der bei der Aktivierung von Beziehungen, welche für das Betriebsgeschehen erheblich sind, lückenlos eingehalten werden sollte.

Aus der Einordnung in die Betriebshierarchie ergibt sich ferner die Regelung der Stellvertretung. Von der lückenlosen Organisation der Institution der Stellvertretung hängt der reibungslose Arbeitsablauf in erster Linie ab. Jeder Arbeitsträger steht zu drei Stellen in engster Beziehung:

1. zur Stelle, die er innehat,
2. zur Stelle, die er ausfüllen soll, falls deren Inhaber vorübergehend oder ganz ausfällt, und
3. zur Stelle, deren Inhaber ihn im Falle seiner Abwesenheit oder seines Ausscheidens vertreten soll.

Diese Dreistellung, die vertikal oder horizontal ausgerichtet sein kann, zwingt jeden einzelnen Arbeitsträger zu dauerndem Kontakt mit diesen Stellen, damit er im gegebenen Moment die vorgesehene Stellvertretung ausüben kann. Die Stellvertretung erfüllt nur dann ihren Zweck, wenn die Stellvertreter fortlaufend über alle für die Erfüllung der betreffenden Leistungsaufgaben wesentlichen Vorkommnisse unterrichtet sind. Geheimnisse, die diese Leistungsaufgaben betreffen, dürfen nicht bestehen. Die Stellvertretung setzt allerdings voraus, daß sich der Stellvertreter auch des ihm geschenkten Vertrauens würdig erweist. Trifft dies nicht zu, so muß er ersetzt oder die Stellvertretung einem andern Arbeitsträger übergeben werden. Ein Pflichtenheft, d. h. die schriftliche Niederlegung von Obliegenheiten, Kompetenz- und Verantwortungsbereich aller Stellen, erscheint besonders im Hinblick auf die Stellvertretung als unentbehrlich.

Die hierarchische Abstufung sollte nur durch sachliche Grundlagen (Arbeitsverfassung) bestimmt werden. Doch werden hin und wieder nicht sachlich bedingte Abstufungen geschaffen, die durch die zu tragende Kompetenz und Verantwortung nicht gerechtfertigt sind. Sie erfolgen in der Regel mit dem Zweck, durch den kostenlosen Appell an niedrige Instinkte, wie ungesundes Geltungsbedürfnis,

übermäßigen Ehrgeiz, eine Leistungssteigerung zu erreichen. Dadurch wird aber die Struktur der Rangordnung durch diese nicht direkt arbeitsbezogene Hierarchie kompliziert und teilweise gestört.

Eine weitgehende Abstufung, z. B. in erste, zweite und dritte Verkäuferin, ist in dieser Weise auszulegen. Mit dieser Titelverleihung soll ein Leistungsanreiz gegeben werden. Das daraus entstehende ungesunde Streben nach höheren Titeln schafft Neid und Unaufrichtigkeit und verunmöglicht eine zielstrebige Zusammenarbeit.

Weiter werden unsachlich begründete hierarchische Abstufungen auch durch Prämiierungen einzelner Leute bei internen Wettbewerben geschaffen. Wir lehnen diese künstlichen Abstufungen durch Prämiierung, wie auch diese Art von Wettbewerb selbst, ab. Insbesondere wendet sich diese Ablehnung gegen die Beurteilung des Verkaufspersonals, die durch die Kundschaft vorgenommen wird und in der Weise erfolgt, daß die Kunden aufgefordert werden, die Höflichkeit, Zuvorkommenheit und Liebenswürdigkeit der Verkäuferinnen zu qualifizieren. Diese Beurteilungen haben höchst zweifelhaften Wert, weil sie von unzähligen Zufälligkeiten beeinflußt werden. Auch wird das Gefühlsleben der Angestellten dadurch meist ohne ihre Zustimmung an die Öffentlichkeit getragen. Solche Wettbewerbe, die das eigentliche Berufsleben der Angestellten betreffen, sind durchwegs abzulehnen. Sie schaffen Ungerechtigkeiten, Eifersüchteleien und bewirken eine Erschwerung der Zusammenarbeit. Die guten Absichten, die in gewissen Fällen mit solchen Wettbewerben verfolgt werden, können nicht aberkannt werden. Doch sollte die gute Leistung immer die gerechte Anerkennung des Vorgesetzten finden, so daß es unnötig erscheint, mit solch zweifelhaften Mitteln eine Leistungssteigerung herauszuholen. Wettbewerbe sind dort am Platz, wo Freude und Interesse an nicht direkt zum Beruf gehörenden Beschäftigungen geweckt werden kann, z. B. ein Wettbewerb unter Verkäuferinnen für gute Rayonausstellung. Durch einen solchen Wettbewerb wird die Qualität der eigentlichen Berufstätigkeit in keiner Weise mit zweifelhaften Methoden beurteilt und etwelche spätere Entscheide und Vorkommnisse dadurch nicht präjudiziert.

Neben diesen, durch den Betrieb geschaffenen, nicht sachlich bedingten Abstufungen sind in vielen Betrieben mehr vorstellungsmäßige Rangordnungen anzutreffen. Angestellte im Büro fühlen sich auf höherer Stufe als Angestellte im Verkauf. Im Verkauf bestehen Überheblichkeiten unter den Angestellten der einzelnen Abteilungen, z. B. der Damenkonfektion gegenüber der Lebensmittelabteilung. Die Betriebsführer sollten diese Erscheinungen aufklärend bekämpfen, denn sie bilden

eine Störung der Arbeitsgemeinschaft im Betrieb und der Hierarchie in der sachlich bedingten Abstufung.

Kehren wir nun zur sachlich abgestuften Betriebshierarchie zurück: Auf Grund der äußern, stellungsbedingten Autorität allein kann der Chef seiner Führungsaufgabe nicht gerecht werden, da sie einseitig auf äußerer Macht aufbaut und auf äußerer Macht aufbauende Autorität keine echte Autorität ist. Damit die Führungsaufgabe (Arbeits- und Menschenführung) richtig erfüllt werden kann, muß sie auf der persönlichen, intellektuellen und moralischen echten oder innern Autorität gründen, denn das Wesen der Autorität liegt in geistig-seelischer Macht. „Autorität" ist von „Autor" abgeleitet, was gleichbedeutend mit „Schöpfer" ist. Schöpfen erfolgt aber aus geistiger Kraft und heißt „Neues schaffen", „Zusätzliches schaffen". Die echte Autorität und Führung kennzeichnet sich demnach dadurch, daß sie die „Geführten" zu zusätzlichen Leistungen, materieller und geistiger Natur, zu bringen vermag. Die seelisch-geistigen Faktoren, auf welche die echte Autorität einwirkt, sind: Denken, Fühlen und Wollen. Die Autorität, die auf das Denken einwirkt, benennen wir „intellektuelle Autorität", jene die das Fühlen und Wollen beeinflußt „moralische Autorität". Die Autorität kann sich auf einen Faktor vornehmlich auswirken, doch werden immer auch die andern Faktoren beeinflußt. Die echte (innere) Autorität kann, auch wenn der Chef von Natur aus nicht autoritativ wirkt, durch Pflege der geistigen und seelischen Kräfte, d. h. durch Aneignung der Anforderungen der Führungsaufgabe, gepaart mit energischem Wollen, erlangt werden.

Weil aber kein Chef vollkommen ist, wird doch die äußere Autorität zur wesentlichen Voraussetzung für die Ausübung der Autorität. Sie sollte aber immer auf der innern Autorität gründen, auf dem geistig-seelischen Gegenseitigkeitsverhältnis von Chef zu Untergebenen, das zunächst mit dem Betrieb nichts zu tun hat. Die Voraussetzung für die erfolgreiche Ausübung der Autorität wurzelt in der Eignung des Chefs für seine Führungsaufgabe, deren Elemente sind: Sachkenntnis (worauf die intellektuelle Autorität aufbaut) und Führerqualität (wovon die moralische Autorität abhängt). Ist schon für jeden untergeordneten Chef die innere Autorität ausschlaggebend für den Erfolg seiner Arbeit, so ist für den obersten Betriebsführer die gereifte innere Autorität noch bedeutsamer für die erfolgreiche Ausübung seiner Funktionen.

Die volle Entfaltung der innern Autorität des Chefs im Betrieb hat wiederum zur Vorbedingung, daß zwischen Betriebsleitung und Angestellten ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis besteht. Dieses bildet sich nur unter der Voraussetzung, daß die Angestellten offen über die

Arbeitsziele und Absichten der Betriebsleitung orientiert werden. Wenn der Untergebene spürt, daß ihm der Vorgesetzte Vertrauen schenkt und ihn ernst nimmt, nimmt auch er seine Arbeit ernst und bringt dem Vorgesetzten und der Betriebsleitung Vertrauen entgegen. Auf dieser Grundlage wird die Ausübung der Autorität erleichtert und das Gefühl der Betriebsverbundenheit kann sich entwickeln, ohne das jedes noch so gute Organisationsschema ein hohles Gerippe ist.

Die Mittel, die geeignet sind, dieses gegenseitige Vertrauensverhältnis im täglichen Gang der Arbeit aufrecht zu erhalten und zu vertiefen, können nicht erschöpfend aufgezählt werden. Jede Situation verlangt eine individuelle Lösung. Doch bestehen einige markante Grundsätze und Mittel, die helfen, die innere Autorität des Chefs und sein Vertrauensverhältnis zu den Untergebenen in der Arbeitsführung zu stärken, die wir im Unterabschnitt c) dieses Kapitels besprechen.

b) Die Ausübung der Autorität

Das Ziel der Autoritätsausübung (Arbeits- und Menschenführung) ist die Einordnung der Arbeitsträger in den Betriebs-Arbeitsprozeß und die Hebung deren Leistungsbereitschaft nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit. Die Voraussetzungen zur Ausübung der Autorität sind, wie uns nun bekannt ist, die äußere Autorität, gepaart mit der einer Stufe entsprechenden innern Autorität, ferner das Vertrauensverhältnis im Betrieb. Diese Voraussetzungen sind aber nicht etwas dauernd Gleichbleibendes, Bestehendes; sie müssen vielmehr immer neu geschaffen oder erhalten werden. Wie wir aus frühern Ausführungen wissen, kann dies nur durch eine dauernde Selbsterziehung der Betriebsführer in fachlicher und menschlicher Hinsicht geschehen. Die Selbsterziehung erfordert zwar einen großen Aufwand an Kraft und Zeit. Doch ist dieser im Hinblick auf die Bedeutung eines Führerpostens im Betrieb voll gerechtfertigt. Jedenfalls erscheint er zu diesem Zweck weit besser angewendet als für den Aufbau einer Fassade. Die gesunde Selbstkritik ist dabei der beste Schutz gegen Entgleisungen. Diese kann sich der Chef am besten damit wachhalten, daß er andere Ansichten von seiten seiner Untergebenen auch gelten läßt. Bei der Auswahl seiner Untergebenen sollte er Persönlichkeiten bevorzugen, auch wenn sie schwieriger zu führen sind und Wahrheiten sagen, die sich nicht immer angenehm anhören[1].

[1] Carrard, Erziehung zum Führer, S. 37.

Damit der Chef seine Autorität nicht gefährdet, muß er gegenüber den Untergebenen eine konsequente Haltung zeigen, darf aber nicht starrköpfig werden. Seine Haltung soll den persönlichen Schwierigkeiten des einzelnen Rechnung tragen. Das beste Mittel zur dauernden Stärkung der innern Autorität ist die Pflege der Beziehungen in der täglichen Fühlungnahme mit den Untergebenen. Sie dient vornehmlich der Menschenführung. Wir betrachten es als eine Pflicht des Betriebsführers und Chefs, die Fühlungnahme zu suchen. Die Pflege der Beziehungen sollte nicht planlos erfolgen. Sie sollte individuell, wie auch generell, planmäßig die Verwirklichung der Ziele der Arbeits- und Menschenführung anstreben. Um den zentralen Willen durchgehend wirksam werden zu lassen, empfiehlt sich, die Methode der planmäßigen Fühlungnahme in den Grundzügen schriftlich niederzulegen. Diese Weisungen sind, wie auch jede andere schriftliche Anordnung, ihrem Sinn nach und nicht nach dem Wortlaut zu erfüllen. Sie sollten auch jedem Angestellten zugänglich sein. Ein solches Vorgehen gibt den betriebsbeteiligten Menschen das Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens, vorausgesetzt, daß die oberste Führung und jeder andere Betriebsführer rückhaltlos hinter diesen Weisungen stehen.

In der Ausübung der Autorität und in der Pflege der Beziehungen sollte der Chef die allgemeine und die besondere Eigenart der zu führenden Menschen berücksichtigen. Es mag daher am Platze sein, in diesem Zusammenhang einige Ausführungen über die Eigenart des Schweizers zu machen.

Der individuelle Lebenswille des Schweizers zeigt Auswirkungen, die gerade in der Zusammenarbeit im Betrieb besondere Schwierigkeiten hervorrufen. Der Schweizer ist mit seiner Arbeit stark gefühlsmäßig verbunden. Seine Arbeit und das Arbeitsergebnis sollten mit besonderer Achtung und Sorgfalt berücksichtigt werden. Gegenüber dem Vorgesetzten ergibt sich daraus ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Achtung und Anerkennung.

Der Schweizertyp ist eher nach innen gekehrt. Er stellt fest, nimmt aber nur dann etwas in sich auf, wenn man ihm Zeit zur Verarbeitung läßt. Auf ein Drängen kommt als Antwort ein schnelles Nein. Nur nach einer innerlichen Auseinandersetzung mit dem Neuen stellt er sich dazu positiv ein. Damit steht seine Art, wie er sich äußert, im Zusammenhang. Seine Mitteilungen sind häufig nicht leicht mit deren Kausalität in Zusammenhang zu bringen. Andeutungen und unbestimmte Hinweise treten oft an Stelle der Gesamtvorstellung des sich Äußernden und sollen diese erklären. Der Sprechende sagt nicht alles. Der Hö-

rende anderseits stellt sich nur langsam und nicht immer willig zur andern Meinung ein. Daraus ergeben sich gezwungenermaßen Mißverständnisse und Mißtrauen. Dieses Mißtrauen führt nicht selten zu einem vorsichtigen Sichabschließen und Beharren auf eigenem Urteil. Hinter dem andern wittert der Durchschnittsschweizer schnell den Spion, der Arbeiten und Methoden nachahmen will. Daraus entsteht in gewöhnlichen Zeiten ein oft sich unangenehm bemerkbar machender Mangel an Gefühl für das Gemeinsame und den Sinn der Zusammenarbeit. Baumann[1] zitiert in seinen Ausführungen die Äußerung von Ausländern: „daß sich die Schweizer nicht miteinander, sondern gegeneinander emporarbeiten". Es handelt sich somit für den Chef (Autorität) darum, das Anderssein des andern zu erkennen und anzuerkennen. Auf dieser Basis kann eine andere Anschauung viel eher vorgebracht werden. Die Erkenntnis dieser Polaritätstendenz kann am besten helfen, eine Zusammenarbeit in der Arbeitsgemeinschaft erfolgreich aufzubauen. Den gewissen passiven Widerstand, den der durchschnittliche Schweizer jeder Zusammenarbeit in großen, unpersönlichen Gruppen entgegenbringt, ist aber nicht Ausdruck einer grundsätzlich asozialen Einstellung. Der Widerstand ist mit dem Bestreben zu identifizieren, den individuellen Wert jedes einzelnen zu wahren. Die Erziehung zur Zusammenarbeit muß daher individuell, in bewußter Wertschätzung des einzelnen, erfolgen. Nur auf dieser Grundlage kann die Erziehung durch die Betriebsführer auch erreichen, daß die negativen Eigenwilligkeiten zurücktreten und an Stelle des „sich gegeneinander und aneinander Emporarbeitens" die zielstrebige Zusammenarbeit tritt. Die viele seelische Energie, die für das „sich gegeneinander Emporarbeiten" aufgewendet werden muß, kann auf diese Weise frei gemacht und in die positive, aufbauende Arbeit in der Gemeinschaft der Individuen eingesetzt werden. Zur Lösung dieser Aufgaben müssen alle Stufen der Hierarchie beitragen, soll ein positives Ergebnis erzielt werden.

An die Forderung, die Beziehungen mit den Untergebenen zu pflegen, knüpfen sich einige weitere psychologische Probleme, die der Chef kennen sollte. Die Pflege der Beziehungen ist nur dann der innern Autorität förderlich, wenn sich der Chef neben den Untergebenen stellt und die unterschiedliche Stellung nicht hervorhebt. Das Geheimnis vieler guter Führer ist, daß sie den Untergebenen als Mensch anerkennen und ihn damit als Mitarbeiter für sich gewinnen können[2].

---

[1] Die psychologischen Schwierigkeiten und Möglichkeiten im Zusammenarbeiten der Schweizer, S. 9.

[2] Kaderkurs, Vortrag Ackermann.

„Jahrelange Erfahrungen und viele Aussprachen haben gezeigt, daß der Untergebene meist nicht wegen der Arbeit unglücklich ist, sondern weil er als eine Nummer behandelt wird[1]." Dieses „Sich-neben-den Untergebenen-Stellen" des Chefs erleichtert die gegenseitige Fühlungnahme und die Führung in der Arbeit, sie gibt dem Chef ferner die Möglichkeit, dem Untergebenen auch in persönlichen Sorgen zu helfen. Der Chef mit dieser Einstellung darf sich auch für private Angelegenheiten des Untergebenen interessieren, nur nicht in verblümter oder indiskreter Weise. Das gegenseitige Sichverstehen erleichtert auch die Behandlung von unangenehmen Angelegenheiten in der Arbeit. Ferner gestattet es dem Chef, das Leistungsvermögen des einzelnen besser zu beurteilen, in der Zuweisung von Arbeit das richtige Maß einzuhalten und das Interesse des Untergebenen an der Arbeit zu fördern. Für das Zustandekommen dieses Verhältnisses ist der Vorgesetzte verantwortlich. Neuen Angestellten muß der Chef bis zu dem Momente besondere Aufmerksamkeit schenken, zu dem sie sich völlig in die Arbeitsgemeinschaft eingelebt haben.

Weiter sollte der Chef im Kontakt mit den Untergebenen auch die ausgesprochen soziale Führungsaufgabe erfüllen: Ihr Förderer und Helfer zu sein. Der Sinn und Zweck der Hilfe ist nicht, etwas für den andern zu machen, sondern ihm zu zeigen und zum Bewußtsein zu bringen, warum und wozu etwas gemacht wird. Dem Untergebenen soll ermöglicht werden, selbst zu überlegen, zu entscheiden und Entschlüsse zu fassen. Der Vorgesetzte soll ihm helfen, in seinen Entschlüssen und Entscheidungen stark zu bleiben. „Es hat keinen Sinn, die äußern Schwierigkeiten zu bekämpfen, bevor die innern Schwierigkeiten weggeräumt sind[1]".

Die Hilfe liegt somit nicht allein in der menschlichen und sachlichen Regelung von oben nach unten, sondern auch in der Bereitwilligkeit, die Lebens- und Arbeitsnotwendigkeiten der Untergebenen von unten nach oben in gebührender Weise zu vertreten. Wie weit die Hilfe der letzten Art wirksam werden kann, hängt vom Persönlichkeitswert des Vorgesetzten ab. Jedem Angestellten steht indessen frei, sich diese Hilfe von der Sozialabteilung zuteil werden zu lassen, indem er sich direkt an sie wendet. Beim Chef wird der Angestellte die Hilfe nur dann suchen, wenn er Vertrauen zu ihm hat.

In der Pflege der Beziehungen mit den Untergebenen muß der Chef darauf achten, daß diese nicht einseitig erfolgt. Er sollte in jedem

---

[1] Kaderkurs, Vortrag Carrard.

Untergebenen das Gefühl stärken, daß dieser entsprechend seiner Leistung geschätzt und unterstützt wird.

Jeder Angestellte hat das Bedürfnis, nach großer Anstrengung oder nach der Verwirklichung eines Fortschrittes besonders anerkannt zu werden. Er benötigt die Achtung und das Vertrauen des Vorgesetzten, um neue gute Leistungen hervorzubringen[1]. Noch dringender bedarf er der Ermutigung, wenn er sein Selbstvertrauen infolge eines Fehlers verloren hat.

Unter unfähigen und bürokratischen Vorgesetzten findet sich zwar recht oft eine zurückhaltende, ängstliche Einstellung gegenüber sehr guten Leistungen von Untergebenen. Diese Vorgesetzten tendieren darauf hin, die Fähigkeiten von tüchtigen Untergebenen herabzumindern. Aber auch starke Führerpersönlichkeiten unterliegen oft der Gefahr, ihre Untergebenen zu unterschätzen und ihnen zu wenig Vertrauen zu schenken. Diese Einstellung ist geeignet, die innere Autorität des Chefs zu unterminieren. Pflicht des höhern Vorgesetzten ist, hier auf entwicklungsfähige Elemente ein Auge zu halten.

Die Haltung des Vorgesetzten sollte auch nicht den Eindruck erwecken, als bringe sie dem Streber ein besonderes Wohlwollen entgegen. Sonst geht dieser immer mehr dazu über, sich mit allen Mitteln eine bessere Stellung gegenüber den Mitarbeitern zu erkämpfen. Er streicht seine eignen Leistungen heraus, äußert sich abschätzend über andere und gibt Errungenschaften und Ideen anderer als eigene aus. In der Folge schließen sich alle Mitarbeiter gegenseitig ab, zeigen in Besprechungen lauerndes Mißtrauen, das letztlich in einen Kampf aller gegen alle ausartet. Diese Erscheinungen zeigen sich je nach der Art des Strebers in mehr oder weniger ausgeprägter Weise. Der Vorgesetzte muß daher ein offenes Auge bewahren, um sich von Strebern nicht blenden zu lassen und seine eigene innere Autorität nicht zu gefährden. Ein gesunder Drang nach Bestleistung zeichnet sich dadurch aus, daß sich der Untergebene der Verantwortung bewußt ist, die er mit der kompetenzreicheren Arbeit übernimmt.

Versagt ein Untergebener in einer Arbeit, so hat der Vorgesetzte die Pflicht, den Grund des Versagens herauszufinden. Dieser kann im Menschen selber (Eignung, Ausbildungsgrad, Leistungswille, Gesundheit, Einstellung zur Arbeit und zum Betrieb), in seiner Umwelt (sachliche Grundlagen der Arbeit, Privatleben), oder in seinen Beziehungen zur Arbeit (Entlohnung, Arbeitsmilieu, Arbeitsplatz, Behandlung)

[1] Carrard, a.a.O., S. 94.

liegen. Ist der eigentliche Grund des Versagens an das Licht gerückt, dann können auch die Mittel zur Beseitigung eingesetzt werden. Aus einem schlechten Arbeiter wird so häufig ein tüchtiger Mitarbeiter.

Weigert sich ein Untergebener konsequent, sich führen zu lassen, dann können nur zwei Wege beschritten werden: Ist der Vorgesetzte unfähig, muß er zurücktreten. Liegt die Ursache in der Eigenwilligkeit des Untergebenen, muß dieser entlassen werden. Ein Fehdezustand zwischen Chef und Untergebenem wirkt sich wie ein Krankheitskeim aus, der operativ entfernt werden muß, wenn man nicht eine Epidemie in Kauf nehmen will.

Beziehungen intimen Charakters beeinflussen die Beziehungen zu andern Mitarbeitern und die innere Autorität des Chefs meist in ungünstigem Sinn. Besonders enge persönliche Beziehungen des Chefs zu Untergebenen des andern Geschlechts wirken sich in der Regel sehr schädlich aus. Ebenso wenig vorteilhaft werden die Beziehungen durch Einsatz von nahe Verwandten im selben Betrieb beeinflußt.

Den positiven oder negativen Wirkungen auf die Beziehungen kann sich kein Betriebsführer durch eine neutrale Haltung entziehen. Er kann nicht „keinen Einfluß haben". Er sollte daher versuchen, einen möglichst nützlichen und wohltuenden Einfluß auszuüben.

c) Hilfsmittel der Autoritätsausübung

Für die Anwendung der Hilfsmittel in der Autoritätsausübung ist wichtig, daß sie auf dem Instanzenweg erfolgt. Diese Regel sollte auf der ganzen hierarchischen Stufenleiter beachtet werden. Nur dann kann das lückenlose Ineinandergreifen der Verantwortlichkeiten aufrecht erhalten werden. Die Ausnahme in dieser Regel bildet das Beschwerde- oder Berufungsrecht, auf das wir später zu sprechen kommen.

Die Hilfsmittel dienen vornehmlich der Arbeitsführung, wobei die Art und Weise ihrer Anwendung selbstredend auch die Menschenführung betrifft.

Die arbeitsbezogene, sachlich-regelnde Führung übt der Autoritätsinhaber durch die Befehlsgewalt aus. Will ein Betriebsführer einen Gedanken zur Ausführung bringen lassen, kleidet er diesen in die Form eines Befehls oder einer Anordnung. (Natürlich unter der Voraussetzung, daß er die Kompetenz dazu hat.) Der Befehl oder Auftrag ist etwas Persönliches (es wird von einer bestimmten Person etwas verlangt), die Anordnung oder Weisung etwas Sachliches (eine Arbeit soll in einer bestimmten Weise ausgeführt werden). Beide, der Befehl und die

Anordnung, werden, wie schon bemerkt, auf dem Instanzen- oder Dienstweg weitergeleitet. Ein Betriebsführer, der den Sinn seiner Aufgabe erfaßt hat, kommt weder ohne den Befehl, noch ohne die Anordnung aus. Das Anstößige am Ausdruck „Befehl" kann durch entsprechende Erklärungen und durch Ausbildung in der angemessenen, methodisch richtigen Anwendung der Befehlsgewalt beseitigt werden. Befehle sollten möglichst sparsam ausgegeben werden. Sie sollen den objektiven Bedürfnissen entsprechen und formell der menschlichen Würde nicht zuwiderlaufen. Je mehr persönliche Motive in einem Befehl enthalten sind, desto eher wird er als Ausdruck der unterschiedlichen Stellung aufgefaßt und stößt auf Widerstand. Die persönlichen Motive im Befehl entspringen meist dem Bedürfnis des Befehlenden, sich fortlaufend in seiner „wichtigen" Stellung zu bestätigen.

Ein Befehl muß gegeben werden, wenn ihn die sachliche Lage erfordert. Die Verantwortung für den Befehl darf nicht in falscher Großzügigkeit abgewälzt werden, indem die Entscheidung einer untern Instanz überlassen wird. Umgekehrt sollte eine Anordnung und ein Befehl nicht erfolgen, wenn der Untergebene etwas besser entscheiden kann. So bestimmt der Chef den Inhalt eines Briefes. Die Interpunktion ist Sache der Sekretärin. Dabei setzen wir voraus, daß letztere ihr Fach beherrscht. Befehle und Anordnungen sind nur dann natürlicherweise wirksam, wenn sich der Chef ebenfalls daran hält.

Vorgängig jeder Anordnung und jedem Befehl sollte, soweit notwendig und möglich, eine Beratung und Erklärung über die Umstände erfolgen, die den Beweggrund und den Zweck verständlich machen. Wenn z. B. Stabsfunktionäre eine statistische Arbeit verlangen, sollte zugleich mitgeteilt werden, welchem Zweck diese dient. Erklärungen erfordern wohl einen gewissen Zeitaufwand, aber die Arbeit wird dadurch erleichtert und in der Regel auch besser ausgeführt. Ebenso werden Rückfragen und Fehllösungen vermieden. Auf diese Weise ist es auch möglich, den Befehl oder die Anordnung auf das zu beschränken, was wirklich befohlen oder angeordnet werden muß. Die Untergebenen verstehen die Absicht des Vorgesetzten und können entsprechend ihrer Stellung entweder innerhalb ihres Verantwortungsbereiches genauere Befehle oder Anordnungen erteilen, oder die Arbeit selbst im Rahmen des Befehls oder der Anordnung freiheitlich und selbständig ausführen.

Ein Befehl, der eher ein „müssen" als ein „dürfen" enthält, darf vom Untergebenen nicht in einer Weise weitergegeben werden, daß er sich davon mit der Bemerkung distanziert: „Ich habe nur das weiterzugeben, was man mir befiehlt." Mit dieser Art der Befehlsdurchgabe

untergräbt der Untergebene seine eigene Autorität. Ist ein Befehl durchgegeben worden, der nachträglich als falsch oder unzweckmäßig erkannt wurde, sollte der Fehler offen zugegeben werden. Ob mehr oder weniger Fehler gemacht werden, hängt von der Erfahrung und der Intelligenz ab. Ob aber ein Fehler zugegeben wird oder nicht, ist hingegen eine Charakterangelegenheit. Nun ist es aber richtiger, einen Mangel an Erfahrung zuzugeben, als charakterlos zu handeln.

Um Fehler zu vermeiden, sollten vor der Ausgabe eines Befehls dessen Notwendigkeit und die Auswirkung lückenlos studiert werden.

Jeder Befehl sollte mündlich und zugleich schriftlich gegeben werden. Ein weiteres, wichtiges Erfordernis für die erfolgreiche Durchführung aller Befehle und Anordnungen ist, daß sie befristet sind und kontrolliert werden. Ein unbefristeter Befehl oder eine Daueranordnung müssen dann abgestellt werden, wenn sie nicht mehr den Bedürfnissen entsprechen. Läßt man sie „im Sand verlaufen", so üben sie eine äußerst schlechte erzieherische Wirkung aus und haben zur Folge, daß andern unbefristeten Befehlen und Daueranordnungen nur auf Reklamation hin Folge geleistet wird.

Die Kontrolle wird technisch am besten durch eine Kopie der Anordnung oder des Befehls, der bei der Ausgabestelle bleibt, sichergestellt. Diese Kopie wird unter dem Datum der Erledigung aufbewahrt und nach Kontrolle vernichtet.

Der Instanzenweg in umgekehrter Richtung, von unten nach oben, sollte dann funktionieren, wenn ein Untergebener einen Befehl erhält, der falsch oder undurchführbar erscheint. Der Untergebene hat die Pflicht, dies zu melden. Ebenso sollte eine Meldung an den direkten Vorgesetzten erfolgen, wenn ein Befehl oder eine Anordnung nicht zum festgesetzten Datum ausgeführt werden kann. Ferner sollte dem direkten Vorgesetzten so schnell als möglich gemeldet werden, wenn durch einen andern als den direkten Vorgesetzten eine Änderung der Arbeitsweise direkt angeordnet wurde.

Der Instanzenweg sollte auch für das Berufungs- oder Beschwerderecht offen stehen. Die Beschwerde sollte unbedingt erfolgen, wenn sich ein Untergebener mit dem direkt Vorgesetzten nicht einigen kann. Die Beschwerde weist die Eigenheit auf, daß auf dem Beschwerdeweg die direkt vorgesetzte Instanz übersprungen werden darf. Das Beschwerderecht hat die Funktion eines Sicherheitsventils und ist geeignet, das Verantwortungsbewußtsein des Chefs und der Untergebenen zu heben. Der Vorgesetzte soll sich zur Pflicht machen, dem Untergebenen bei Meinungsverschiedenheiten vorzuschlagen, sich

an die nächsthöhere Instanz zu wenden. Die vertikale Zusammenarbeit wird dadurch besonders gefördert. Die amerikanischen Warenhäuser Macy's und Lord & Taylor lassen jedem Angestellten die Möglichkeit offen, sich direkt bei einem Mitglied der Direktion um eine Besprechung zu bewerben, auch ohne daß ein Beschwerdegrund vorliegen muß. Diese Maßnahme trägt zweifellos dazu bei, den Kontakt der Betriebsleitung mit den Angestellten zu erweitern und zu vertiefen.

Keine Instanz sollte aber Beschwerden und Klagen entgegennehmen, ohne sich überzeugt zu haben, daß eine Fühlungnahme mit dem direkt Vorgesetzten erfolglos blieb. Trifft dies zu, dann fällt der höhern Instanz die Aufgabe zu, als Schiedsrichter zu walten. Auf Grund der Anklage allein, ob sie nun vom Vorgesetzten oder Untergebenen kommt, sollte sich die höhere Instanz keine abgeschlossene Meinung bilden, auch nicht sich voreingenommen einstellen. Sie sollte sich von beiden Parteien einen Bericht geben lassen und dann die Beteiligten in einer offenen Aussprache gegenüberstellen. Dabei darf die Entscheidungsinstanz nicht der Tendenz zum Opfer fallen, die Schuld leichthin dem Untergebenen zuzuschieben, denn selten ist nur einer der Beteiligten im Fehler. Wurde z. B. ein Befehl oder eine Anordnung nicht richtig ausgeführt, so sollte erst untersucht werden, ob der Befehl oder die Anordnung auch richtig abgefaßt, vom Untergebenen richtig verstanden, und ob die Fähigkeiten des Untergebenen ausreichten, um die Schwierigkeiten des Befehls oder der Anordnung zu überwinden. Fällt die Beantwortung dieser Fragen negativ aus, trifft die Schuld in erster Linie den Vorgesetzten. Doch ist auch der Untergebene im Fehler. Er hätte melden sollen, daß ihm der Befehl oder die Anordnung unklar oder unausführlich erscheine[1]. Nur wenn die erwähnten Fragen positiv ausfallen und der Untergebene sich keine Mühe gegeben hat, trifft ihn allein die Schuld.

Niemals sollte sich eine Instanz Klagen und schlechte Aussagen von andern zutragen lassen, ohne dem Betroffenen Gelegenheit zu geben, sich in Gegenwart des Zuträgers zu rechtfertigen. Wer diese Regel nicht befolgt, wird zwar sehr vieles hören, aber nicht das, was er wirklich erfahren sollte.

Nach Feststellung der Schuldfrage erfolgt die Sanktion durch Verweis, Tadel oder Strafe. Ist die innere Autorität eines Chefs voll ausgebildet, so erweckt sein Tadel im Untergebenen ein Unlustgefühl (umgekehrt das Lob ein Lustgefühl). Der Grad der Reaktion im Unter-

[1] Carrard, a.a.O., S. 92.

gebenen darf daher als Kriterium für die innere Autorität des Vorgesetzten betrachtet werden.

Die Sanktion sollte dem Betroffenen immer den Weg zur Rehabilitation offen lassen und pädagogisch richtig angewendet werden. „Strafen im richtigen Maß und im richtigen Augenblick anzuwenden, ist allerdings eine schwierige Kunst[1]." Auf erledigte Sanktionen sollte nicht mehr zurückgegriffen werden.

Als weitere Führungs- und Erziehungsmittel stehen dem Chef die Berichterstattung (Rapport), die Verwertung gemachter Fehler und die Runde durch seine Abteilung zur Verfügung.

Bei der Berichterstattung oder dem Rapport werden laufende Fragen und Weisungen für die nachfolgende Zeitspanne behandelt. Der Rapport kann täglich, wöchentlich oder monatlich stattfinden, je nach Bedürfnis und Aufgabengebiet. Beim Rapport sollten nur Themata zur Sprache kommen, die alle Anwesenden betreffen. Schwebende Fragen sollten erst nach gründlichem Studium wieder aufgegriffen werden. Die Beteiligten sollten durch den Chef dazu erzogen werden, ihre Angelegenheiten in klarer und präziser Form vorzubringen (z. B. durch geeignete Fragenstellung).

Gemachte Fehler geben dem Chef Gelegenheit, mit den Untergebenen in nähern Kontakt zu kommen und sie zu veranlassen, die entsprechenden Lehren daraus zu ziehen. Es gilt, dem Untergebenen nicht Angst vor dem „Fehlermachen" einzujagen, sondern ihm zu helfen und ihn weiterhin zu initiativer Leistung anzuspornen.

Durch Runden oder Kontrollgänge, die aber nicht gemächliche Spaziergänge sein dürfen, überzeugt sich der Chef persönlich von der Verfassung der einzelnen Mitarbeiter und ihrer Arbeitsplätze. Er bleibt damit in ständigem Kontakt mit der Arbeit und den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Jede Runde sollte einen bestimmten Zweck erfüllen, z. B. Beachten des Aussehens der Mitarbeiter, Kontrolle der Ordnung am Arbeitsplatz. Die beste Hilfe, dabei Beobachtungen und Vorgänge festzuhalten, ist das ständige Mitführen eines Notizbuches. Der Chef entlastet damit sein Gedächtnis und schafft sich objektive Grundlagen für eventuelle Besprechungen. Die Runden sollen gesamthaft die systematische, zielbewußte Fühlungnahme mit der Arbeit und die systematische Überwachung des Arbeitsvollzugs ergeben. Da der mit genügender Sachkenntnis ausgerüstete Chef die Schwierigkeiten in der Arbeit kennt, wird er beim Entdecken eines Versagens nicht drein-

---

[1] Carrard, a.a.O., S. 96.

fahren, sondern sich das Warum und Weshalb erst vom direkten Vorgesetzten, bzw. dem für dieses Verantwortlichen erklären lassen. Ein solches Vorgehen vermeidet ungerechte Strafen und Verweise und aus der Unkenntnis der Sachlage entstehende, Verwirrung schaffende Befehle.

Ein Kontrollgang wird am zweckmäßigsten im Beisein des direkten Vorgesetzten einer Abteilung ausgeführt. Es kann alles direkt besprochen werden, Fehler können richtiggestellt und Instanzen-Umgehung vermieden werden.

Diese Führungs- und Erziehungsmittel kann der Chef dann erfolgreich anwenden, wenn er sich mit den Fragen der allgemeinen menschlichen Bedürfnisse befaßt hat, die die Grundlagen der Arbeitsbereitschaft verbessern: Bedürfnis nach Anlehnung und Hilfe, Bedürfnis nach Anerkennung, Selbstvertrauen und Geltung (geschätzt zu werden); ferner Bedürfnis nach Selbständigkeit[1]. Mit diesen Bedürfnissen der Arbeitenden sollte der Chef vertraut sein und ihnen individuell nach Möglichkeit und Notwendigkeit entsprechen.

Die innere Autorität kann ferner durch planmäßige Hebung des Verantwortungsbewußtseins mit besonderer Wirksamkeit gestärkt werden. Die Frage, wie weitgehend die Verantwortung innerhalb einer Arbeitsgruppe dezentralisiert werden soll, ist ein Problem der Arbeits- und Menschenführung. Je mehr ein Führer den Leistungsaufgaben seines Postens entspricht, je mehr innere Autorität er auf sich vereinigt, desto eher gelingt ihm die Lösung dieses schwierigen Problems. Die leitende Idee muß dabei sein, daß demjenigen der Entscheid zufällt, der die Sachlage am besten kennt[1]. Beispielsweise soll derjenige mindestens sein Zeichen unter ein Dokument oder ein Schreiben setzen, der mit dem Inhalt vertraut ist, die Grundlagen erarbeitet hat und somit die Verantwortung dafür übernehmen kann. Ferner soll derjenige in erster Linie über die Materie entscheiden können, der einen Bericht ausgearbeitet hat. Mit diesem Vorgehen wird der Geist der Zusammenarbeit verbessert, das Interesse und die Leistungsbereitschaft der Untergebenen gesteigert.

Die Arbeit sollte dabei dem Ausführenden nicht nur gegeben oder befohlen, sondern anvertraut werden. Diese Methode der Arbeitsführung vermag auch die Arbeitsfreude zu fördern. Ihre Anwendung ist in der alltäglichen Arbeit nicht leicht. Trotzdem kann diese Methode auch in der täglichen Arbeit angewendet werden, indem z. B. der Chef immer wieder betont, daß die Arbeit gerne anvertraut wird.

---

[1] Carrard, a.a.O., S. 25.
[1] Carrard, a.a.O., S. 82.

Wird unterlassen, Maßnahmen zur Hebung des Verantwortungsbewußtseins zu treffen, und ist die Verantwortung zu stark zentralisiert, so zeigen sich leicht die nachteiligen Erscheinungen des „Bürokratismus". Der Weg und die Vorschrift sind dem Bürokraten souverän. Der Sinn und Zweck der Arbeit treten zurück, und die Zielstrebigkeit verkümmert. Die Menschen verlieren die Fähigkeit des selbständigen Denkens und werden zu Automaten. Die Zusammenarbeit und die Arbeit selbst werden gehemmt und die Erbringung der Betriebsleistung nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit verunmöglicht. Damit verstößt die Arbeitsführung auch gegen die staatsbürgerliche Aufgabe, indem sie dem Mitbürger die Fähigkeit des selbständigen Urteilens nimmt.

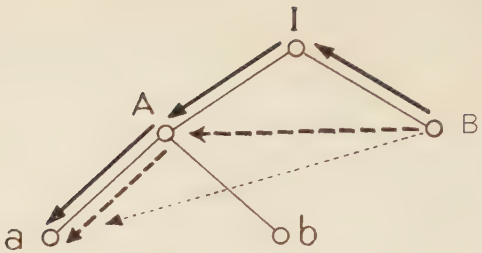
Die bürokratische Geisteshaltung ist nicht notwendigerweise eine Erscheinung des Gesamtbetriebs. Sie kann sich auf Abteilungen oder Gruppen beschränken, deren Chef ein ausgesprochener Bürokrat ist. Der Bürokratismus wird somit vor allem durch die Geisteshaltung des einzelnen Betriebsführers bestimmt.

d) Horizontale Beziehungen

Neben den bis jetzt behandelten vertikalen Beziehungen sind auch die horizontalen Beziehungen von Bedeutung. Sie kommen zwar in der Organisationskarte nicht zum Ausdruck, sind aber für die Zusammenarbeit außerordentlich wichtig. Mit der funktionellen Arbeitsteilung erlangt die Ordnung der horizontalen Beziehungen noch eine erhöhte Bedeutung. Das Mittel zur Durchführung der horizontalen Ordnung ist ebenso die Führung. An ihrer Haltung orientieren sich diese Beziehungen. Betriebsführer, die sich gegenseitig befehden, können nicht erwarten, daß in den Reihen der Untergebenen Einigkeit herrscht und die Zusammenarbeit in aufrichtiger Weise angestrebt wird. Sind aber die Chefs vom offenen und ehrlichen Willen zur Zusammenarbeit beseelt, so können sie auch die Untergebenen mitreißen. Ferner kann der oft zeitraubende Weg über die obere Linienautorität bei kleinen und kleinsten Anordnungen umgangen werden, z. B. wenn ein Stabsfunktionär in der Arbeit einer Arbeitsgruppe eines Linienchefs etwas anzuordnen hat. Dasselbe gilt für das Verhältnis der Linienchefs untereinander.

An Hand einer graphischen Darstellung wollen wir die Möglichkeiten der Regelung solcher Beziehungen aufzeichnen.

Der Chef B (Linienchef oder Stabschef) hat zur Arbeitsweise des Untergebenen a, der dem Chef A unterstellt ist, etwas richtigzustellen.



——— Diese Linie gibt den grundsätzlich vorgeschriebenen Weg des Vorgehens an. Er ist im Verhältnis zum Inhalt der Richtigstellung oft übermäßig umständlich und zeitraubend. Er wird von B in gewissen Fällen mit der Absicht beschritten, sich bei I möglichst hervorzutun.

– – – – – Diese Lösung ist in dem oben genannten Fall die idealste. Sie muß regelmäßig durch eine Meldung an I ergänzt werden, sofern es sich um erhebliche Tatbestände handelt oder wenn wesentliche Änderungen erfolgten.

---------- Diese Lösung bedeutet eine Kompetenzüberschreitung. Sie darf nur in den Fällen gewählt werden, die dringend sind, und wenn durch die unmittelbare Intervention ein Schaden vermieden werden kann. B übernimmt die volle Verantwortung für seine Anordnungen oder seinen Befehl[1].

Sind B und/oder A bürokratisch eingestellt, wird sich B nicht um die Sache kümmern, um sich nicht in eine unangenehme Lage zu bringen — der Schaden tritt ein. Eine solche Haltung entspricht dem starren und verkalkten Festhalten an vorgeschriebene Wege und steht dem Streben nach aufrichtiger Zusammenarbeit entgegen. B wird eine Richtigstellung auch unterlassen, wenn A übermäßig empfindlich ist und sich schnell in seiner „Berufsehre" verletzt fühlt, oder wenn B weiß, daß A nicht in erster Linie an die Gemeinschaftsarbeit, sondern an seine unfehlbare Autorität denkt.

III. Der Arbeitsablauf

Der Arbeitsablauf schließt die gesamte technische und organisatorische Ordnung der sachlich orientierten Vorgänge des Arbeitsprozesses, in horizontaler und vertikaler Richtung, in sich. Für diese Ordnung, d. h. die

[1] Sinngemäß Kaderkurs: Vortrag Silberer.

Arbeitsverfassung, kann kein allgemein gültiges Schema aufgestellt werden. Sie orientiert sich an der spezifischen Aufgabe jedes Betriebs.

Die Durchforschung der Betriebsaufgabe erfordert eine vertiefte Denkarbeit. Das sachliche Betriebsgeschehen ist nach Raum, Zeit und Umfang der Teilaufgaben zu regeln. Die Arbeitsverfassung soll im Zusammenwirken mit den Arbeitsträgerbeziehungen die dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit untergeordnete Höchstleistung des Betriebs anstreben.

Am Anfang jeder sinnvollen Betriebsleistung steht die Planung. Dies gilt sowohl für die Gesamtleistung als Daueraufgabe, die in der statischen Arbeitsverfassung geregelt wird, wie auch für die zeitlich begrenzten Einzelleistungen, die im dynamischen Betriebsgeschehen erbracht und organisiert werden müssen.

Die Planung hat den Zweck, zukünftige Möglichkeiten und Leistungen zu organisieren. Sie basiert aber vorwiegend auf Erfahrungen, die naturgemäß der Vergangenheit angehören. Die Mittel zur wissenschaftlichen Erfassung der Erfahrung sind Forschung und Kontrolle (im weitesten Sinn von Aufzeichnungen). Vergangenes und gegenwärtiges Geschehen werden analysiert, um der Leitung zu gestatten, daraus die Schlüsse für die zukünftige Gestaltung zu ziehen. Die Betriebsleitung, die den Arbeitsablauf organisiert, muß mit dem Weitblick in die Zukunft ausgerüstet sein, der ihr hilft, „die Waffen zu schmieden, bevor sie benötigt werden".

Durch planmäßige Verbesserung kann auch eine schöpferische Arbeit befruchtet und vervollkommnet werden. Die Planung und Regelung des Arbeitsablaufs hat aber ihre Grenzen. Je schöpferischer eine Arbeit ihrem Wesen nach ist, desto weniger soll und darf die Regelung eingreifen.

Die Planung der Arbeit umfaßt ein Doppeltes: Erstens die gedankliche Vorbereitung, die in der klaren Umschreibung des Zieles und der Erforschung der wesentlichen Einzelheiten besteht; zweitens die praktische Vorbereitung, d. h. Bereitstellung der zur Ausführung nötigen Mittel.

Die Planung verdichtet sich letztlich zu Leistungsaufträgen. Je besser die Aufträge auf das wirkliche Leistungsvermögen des einzelnen Arbeitsträgers und des Betriebs Rücksicht nehmen, desto hochwertiger wird die Betriebsleistung in qualitativer wie auch in quantitativer Hinsicht. In diesen Wechselbeziehungen beruht der Zusammenhang zwischen Planung und Ausführung. Wichtig ist deshalb, daß jeder, der sich mit der Arbeitsplanung beschäftigt, in unablässiger Verbindung mit den ausführenden Teilen des Betriebs steht und schon während seiner Ausbildung

zu solcher Verbindung befähigt wurde. Dieses Erfordernis sollte insbesondere bei allen Stabsfunktionären erfüllt sein.

Jeder Teilauftrag muß durch einen genauen Durchführungsplan ergänzt werden. Dieser enthält die der Vorbereitung dienenden Aufträge (z. B. bei einer Verkaufsaktion die nötigen Einkäufe, die Gestaltung der Dekoration usw.), die Arbeitsunterweisungen und die Terminpläne. Den Durchführungsplan kann nur jener Funktionär aufstellen, der die Einrichtungen und die Menschen, die an einem Arbeitsplatz zusammengekuppelt sind, in den Einzelheiten kennt. Die Grundidee: „Erst überlegen (und zwar rechtzeitig!), dann durchführen", gilt für die kleinen und kleinsten Aufgaben; dafür, daß sie auch verwirklicht wird, ist der Vorgesetzte verantwortlich.

Um die Notwendigkeit des Überlegens auch in kleinen Dingen zu veranschaulichen, führen wir hier ein Beispiel an, das im Kaderkurs des Psychotechnischen Institutes Zürich vorgebracht wurde:

Beim Sozialchef melden sich drei Angestellte zur Besprechungsstunde. Die Zeiten, die die drei Angestellten für ihre Besprechungen benötigen, sind folgende:

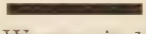
1. Angestellte 10 Min.

2. Angestellte 30 Min.

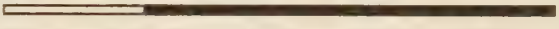
3. Angestellte 5 Min.

Werden die Besprechungen in dieser Reihenfolge vorgenommen, so entsteht für die Angestellten folgender Ausfall an Arbeitszeit:

1. Angestellte Besprechung 10 Min. 10 Min.



2. Angestellte Wartezeit 10 Min. + Besprechung 30 Min. 40 „



3. Angestellte Wartezeit 40 Min. + Besprechung 5 Min. 45 „

Totaler Ausfall an Arbeitszeit für die 3 Angestellten 95 Min.

Nimmt sich der Chef die Mühe, vorgängig der Durchführung der Besprechungen die ungefähre Besprechungszeit der einzelnen Angestellten zu erfahren, so kann er die Besprechungen planen, d. h. in einer Reihenfolge vornehmen, die den geringsten Arbeitszeit-Verlust ergibt. In unserm Beispiel kommen wir durch Planung zu folgender rationellsten Reihenfolge der Besprechungen:

3. Angestellte	Besprechung 5 Min.	5 Min.
1. Angestellte	Wartezeit 5 Min. + Besprechung 10 Min.	15 „
2. Angestellte	Wartezeit 15 Min. + Besprechung 30 Min.	45 „
Totaler Ausfall an Arbeitszeit		65 Min.

Mit der kleinen Anstrengung der Befragung und Planung durch den Chef wird eine Zeitersparnis von etwa 30% erreicht, die nun für die Arbeit aufgewendet werden kann.

Mit Hilfe der Zeitkontrolle der geleisteten Arbeiten, die sich auf eine Minimalperiode erstrecken muß, kann der Zeitaufwand für eine bestimmte Verrichtung geplant und in das richtige Verhältnis gesetzt werden. Daraus gehen oft erstaunliche Resultate hervor. Es zeigt sich, daß der Mensch den Zeitaufwand für eine Arbeit, die er gerne tut, unterschätzt und umgekehrt. Aus der Gegenüberstellung von Schätzung und Kontrolle können auch nützliche Rückschlüsse auf den Arbeitscharakter des Kontrollierten gezogen werden.

Wir haben die kleinern Planungsarbeiten vorangestellt, um an Beispielen zu zeigen, daß sie ebenso sinnvoll und notwendig sind. Die großen Aufgaben der Planung liegen jedoch in der Gliederung der Betriebsaufgabe, in bezug auf Raum, Arbeit und Arbeitsträger.

1. Die Aufteilung des Gesamtraumes in Arbeitsplätze

Der Gesamtraum, in dem sich das Betriebsgeschehen abwickelt, sollte so aufgeteilt werden, daß die einzelnen Arbeitsplätze, an denen die Teilaufgaben erfüllt werden, zweckmäßig angeordnet sind. Wir bedienen uns in diesem Unterkapitel der Vorstellung des Arbeitsplatzes als eines Ganzen von sachlichen Einrichtungen und den Menschen, die zur Erfüllung einer Teilaufgabe eingesetzt sind.

In erster Linie handelt es sich darum, Arbeitsplätze in diesem Sinn zu schaffen, die zweckmäßige, leicht lenkbare und bewegliche Arbeitsgruppen ergeben. Innerhalb des Arbeitsplatzes soll genügend Raum bleiben, damit die an ihm auszuführende Teilaufgabe durch die Arbeitsträger in zweckmäßigen Platzverhältnissen erfüllt werden kann. Aus der Gruppierung ergeben sich die Anzahl der notwendigen Führerposten, die Voraussetzungen zur Schaffung von solchen, sowie die Anforderungen, die sie an den Führer stellen. Jeder Führerposten hat somit für sein Bestehen einen bestimmten Grund.

Die Raumaufteilung ist im Einzelhandelsbetrieb eine recht schwierig zu lösende Aufgabe. Sie ist in seltenen Fällen eine einmalige, feststehende, sondern muß sich indirekt den Anforderungen des Bedarfs und direkt dem Arbeitsrhythmus anpassen. In Abteilungen, die ausgesprochene Geschenkartikel führen, wie z. B. in der Spielwaren- und Sportabteilung, ergibt sich an Weihnachten durch den Saisonbedarf ein starkes Bedürfnis nach Ausweitung, weil der ihnen zugewiesene Raum nicht mehr genügt. Dieser muß auf Kosten anderer Abteilungen mit kleinerem Bedarfsaufschwung vergrößert werden.

Die Platzwahl für die Umstellung richtet sich nicht allein nach dem benötigten Raum, sondern auch nach der Intensität des Bedarfs für die Waren der umzustellenden Abteilungen. Da sich die einzelnen Arbeitsplätze in einem Großbetrieb meist auf mehrere Stockwerke verteilen, ist es notwendig, bei der Umstellung auch das diesen Gesichtspunkten entsprechende Stockwerk zu wählen. Abteilungen mit Waren des täglichen Bedarfs werden allgemein dorthin verlegt, wo sie durch die Kundschaft am bequemsten aufgesucht werden können, nämlich in das Parterre.

Die weitere Einordnung der Arbeitsplätze in den Raum erfolgt mit Rücksicht auf die Entfernung, die zurückgelegt werden muß, um vom Eingang in ein Stockwerk, oder vom Lift und vom Treppenaufgang in die einzelnen Abteilungen zu gelangen.

Die Büroräumlichkeiten werden wegen ihrer verhältnismäßig wenig intensiven Berührung mit der Außenwelt in die obersten Stockwerke verlegt. Die Spedition, wie auch die Dekorationsabteilung sind meist in den Kellerräumlichkeiten oder in Räumlichkeiten, die außerhalb der Baute der eigentlichen Verkaufsräume liegen, untergebracht.

Da die Raumaufteilung in Arbeitsplätze im Einzelhandelsbetrieb einer starken Dynamik unterliegt, muß ihr erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt werden. Sie stellt an das geschickte Planungsvermögen der Betriebsleitung große Anforderungen. „Mit der guten oder schlechten Lösung dieser Verteilungsaufgaben wird vielfach von vorneherein über Erfolg oder Mißerfolg der betrieblichen Zusammenarbeit entschieden, zumal durch sie auch die arbeitstechnischen Bedingungen am einzelnen Arbeitsplatz weitgehend festgelegt werden[1]."

2. Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben

Die Gesamtaufgabe ist so in Teilaufgaben zu zerlegen, daß letztere an den bestimmten Einzelarbeitsplätzen möglichst wirtschaftlich ge-

[1] Nicklisch, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, S. 159.

löst werden können. Die Zerlegung muß somit mit Rücksicht auf die vorhandenen einzelnen Arbeitsplätze (im Gegensatz zum obigen Unterkapitel hier auf den einzelnen Arbeitsplatz bezogen) und auf die Gesamtaufgabe vorgenommen werden. Die Zerlegung erfolgt nicht zwingend nach speziellen Berufsarbeiten, sondern sie sucht die praktische, dem Umfang der Betriebsaufgabe und der Anzahl Arbeitsplätze entsprechende Lösung. Diese Planung hat ihre Bedeutung nicht nur in der einmaligen Zerlegung der Betriebsaufgabe, sondern erfordert auch bei der Zerlegung von neu sich stellenden Aufgaben besondere Beachtung. Wir haben diese Fragen zum Teil (einmalige Zerlegung) unter dem Kapitel der arbeitstechnischen Grundlagen (Arbeitsteilung) einer eingehenden Betrachtung gewürdigt und verweisen auf diese Ausführungen. Die unterschiedliche Behandlungsweise besteht darin, daß die Zerlegung in diesem Zusammenhang nicht nur mit Rücksicht auf die arbeitstechnische Natur der Betriebsaufgabe, sondern auch im Hinblick auf die bestehenden Arbeitsplätze erfolgen muß.

Die Art der Lösung erhält eine erhöhte Bedeutung, wenn die Verteilung zwischenbetrieblich, d. h. zwischen einer Zentralstelle und Filialbetrieben vorgenommen werden muß. Der Grundsatz für die zwischenbetriebliche Aufteilung der Aufgaben lautet, auf das zitierte Beispiel bezogen: Was zentral besser und wirtschaftlicher durchgeführt werden kann, wird der Zentralstelle zugeteilt.

3. Verteilung der Teilaufgaben an die Arbeitsplätze

Jedem einzelnen Arbeitsplatz muß die genau umgrenzte Aufgabe zugewiesen werden. Jede Teilaufgabe sollte grundsätzlich durch einen Arbeitsträger ausgeführt werden. Aber die Kleinheit der Teilaufgaben verlangt oft, daß einem Arbeitsplatz mehrere Teilaufgaben zugewiesen werden.

Die Verteilung der Teilaufgaben soll Stockungen, eine Unterbrechung oder einen Leerlauf des Arbeitsablaufs verhindern. Das zeitliche Ineinandergreifen der einzelnen Teilaufgaben muß daher im Zusammenhang mit der Aufteilung des Gesamtarbeitsraumes geregelt werden. Je schärfer terminmäßig eine Tätigkeit gebunden ist, desto wichtiger wird die zeitlich und räumlich exakte Disposition. Dabei spielt auch die Exaktheit der Aufgabenumschreibung eine wichtige Rolle. Je schärfer die Aufgaben umrissen sind, desto stockungsfreier kann der Arbeitsablauf erfolgen. Das Ziel der Aufgabenumschreibung ist, jede Rückfrage zu vermeiden. Die genau umschriebenen Arbeits-Anleitungen haben aber den Nachteil,

Legende:
- ○ Handlung im allgemeinen
- □ Quantitätskontrolle
- ◇ Qualitätskontrolle
- ▽ Registratur

Angefertigt von: E. A. / O. B.

Datum: 31. Mai 1933

Bemerkungen:

1. Unterlagen sind Briefe, telephonische oder mündliche Abmachungen.

2. Jede Korrektur und Annullierung muß schriftlich bestätigt werden auf
   F 156 / F 167 / F 203 } Original mit 1 Kopie, für jede bestellende Filiale 1 weitere Kopie,
   unter Angabe von Rayonnummer und Liefermonat.

3. Reinschrift und Unterlagen werden dem Central-Einkäufer zugestellt.

4. Central-Einkäufer prüft, visiert unten links und gibt es zur Unterschrift an der Chef der W. A. C. weiter.

5. Chef der W. A. C. prüft und zeichnet.

6. Original an den Lieferanten, 1. Kopie zum Eintrag in R. N. Z. Statistik und von dort an den Central-Einkäufer zwecks Klassierung. — Je eine weitere Kopie an jede bestellende Filiale.

7. Filialleiter nimmt Kenntnis und weist Kopie an die F. K.

8. F. K. nimmt die nötigen Berichtigungen vor in Bestellungs- resp. Kontingent-Kontrolle, was durch Lochen unten links bestätigt wird.

9. Zustellung an den Rayonchef und Klassieren.

Gegenstand der Darstellung:
Korrektur und Annullierung von erteilten Bestellungen in der Centrale

Gilt ab: 1. Aug. 1933 | Ersatz für: —

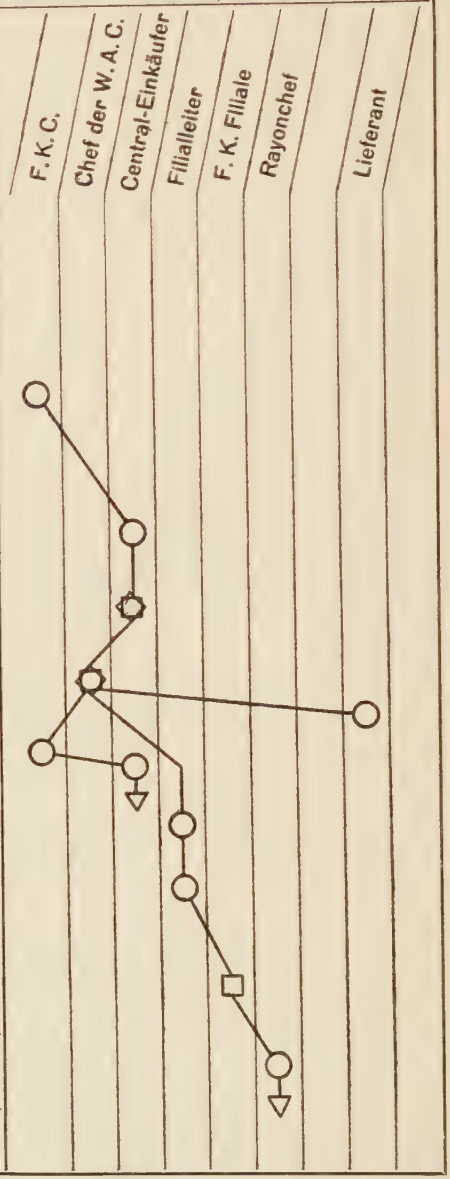


Tabelle 13

Beispiel der graphischen Darstellung eines Arbeitsablaufes

daß sie die persönliche Gestaltungsfreiheit des Arbeitenden einengen. Vorgängig der Ausgabe einer Anleitung sollte deshalb geprüft werden, ob der organisatorische Vorteil diesen Nachteil aufhebt.

In der Praxis finden wir die Arbeitsanleitungen in den verschiedenartigsten Formen. Die graphischen Darstellungen sind sehr zweckmäßig für eine einmalige Klärung eines Teilarbeitsablaufs, während sich die Aufzählung der nacheinanderfolgenden Tätigkeiten, welche an den einzelnen Arbeitsplätzen erfolgen müssen, zum Zwecke der Ausbildung eignen. Wir führen je ein Beispiel von diesen Formen aus den Arbeitsablauf-Instruktionen der Magazine zum Globus auf. Wir wählten einfachste, allgemein verständliche Beispiele, um zu zeigen, daß auch die kleinste Aufgabe eine erstaunlich große Anzahl von Einzelverrichtungen erfordert, die beachtet werden müssen.

Das Beispiel der graphischen Darstellungsform (siehe Tabelle 13) veranschaulicht die verschiedenen Tätigkeiten, die bei der Korrektur und der Annullierung von erteilten Bestellungen in der Centralverwaltung vorgenommen werden müssen. Im Kopf der Darstellung finden wir links oben die Legende für die graphische Darstellung, rechts direkt über der graphischen Darstellung die verschiedenen Stellen, die am Arbeitsablauf beteiligt sind: F. K. C. (*F*inanz- und *K*ontrollabteilung *C*entrale), Chef der W. A. C. (*W*aren-*A*bteilung *C*entrale), an fünfter Stelle F.K.Filiale (*F*inanz- und *K*ontrollabteilung Filiale). Die Bezeichnungen F 156 usw. verweisen auf die Nummern der verwendeten Formulare.

Das nachstehende Beispiel der einfachen Aufzählungsform von einzelnen Tätigkeiten umschreibt die einzelnen Verrichtungen bei Abschluß eines Barverkaufs am Spezialtisch:

„Der Kunde zahlt an der Spezialtischkasse[1].

1. Der Kunde entschließt sich, einen Artikel zu kaufen.
2. Verkäuferin (gleichzeitig Kassierin) bittet den Kunden an die Kasse und legt die Ware unverpackt neben die Kasse.
3. Kassierin registriert den Betrag, indem sie den Betrag laut nennt. Werden verschiedene Artikel miteinander bezahlt, tippt die Kassierin die einzelnen Beträge, indem sie dieselben laut nennt.
4. Kassierin legt die gedruckte Quittung zur Ware.
5. Kassierin nennt das empfangene Geld laut und legt es auf die Marmorplatte (Metallgeld aufklingen lassen).

[1] Der Spezialtisch ist eine Verkaufstheke, an der Stapelartikel, Neuerscheinungen und Saisonschlager verkauft werden. Die Verkäuferin übt gleichzeitig die Tätigkeit einer Kassierin aus.

6. Kassierin zählt dem Kunden eventuell Retourgeld heraus (nach oben aufzählen).
7. Kassierin überzeugt sich durch einen Blick auf den Kunden über dessen Zustimmung zum richtigen Retourgeld und legt erst jetzt das empfangene Geld in die Kasse.
8. Kassierin schließt die Schublade.
9. Kassierin packt die Ware und Quittung ein und übergibt das Paket dem Kunden."

Die grundsätzliche Form und die Methode der Arbeitsanleitungen bleiben bei der Umschreibung von größeren Aufgaben dieselben. Die Anleitungen gelangen dann zu größter Bedeutung, wenn sie das Zusammenspiel verschiedener Arbeitsgruppen und Abteilungen (Funktionen) für die Erledigung eines einzelnen Arbeitsablaufs regeln.

4. Die Verteilung der Arbeitskräfte auf die zu besetzenden Arbeitsplätze

Die Verteilung der Arbeitskräfte erfolgt zunächst mit Rücksicht auf die zu bewältigende Teilaufgabe. Sie bezweckt aber gleichzeitig, das Leistungsvermögen des einzelnen Arbeitsträgers möglichst nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit auszuwerten. Zu diesem Zweck muß der Mensch in eine für die Entfaltung seiner Leistungsbereitschaft günstige Lage gebracht werden. Je feiner die Organisation des Arbeitsablaufs ist, desto mehr kann diese letztere Zwecksetzung in den Vordergrund treten.

Der unstabile Beschäftigungsgrad im Einzelhandel macht diesen Aufgabenkreis zu einem umfangreichen Tätigkeitsgebiet der Sozialabteilung. Auf welche Weise im einzelnen den Arbeitsanhäufungen begegnet werden kann, haben wir im Kapitel „Arbeitsrhythmus" auseinandergelegt. Wir erinnern an die Kompensationsmöglichkeiten in den einzelnen Abteilungen (Funktionen) und an die Bildung von fliegenden Gruppen.

5. Die Ordnung des Zusammenspiels der Einzelleistungen

Mit der Planung und Regelung der Einzelaufgaben des Arbeitsablaufs muß immer das Ganze im Auge behalten werden. Die innere Ausgestaltung der Teilaufgabe muß gleichzeitig das reibungslose Zusammenwirken aller Faktoren des Betriebsgeschehens anstreben. Einseitig

ausgebaute und überorganisierte einzelne Einrichtungen wirken sich auf die Betriebsleistung hemmend und lähmend aus. Die optimale Wirkung der Arbeit kann nur unter gleichmäßiger Berücksichtigung aller Teilaufgaben verwirklicht werden. Die Ausdehnung der Räumlichkeiten, die maschinellen Einrichtungen, die Formalitäten und Verfahrensvorschriften sollten in einem abgestimmten Verhältnis zueinander und zu den übrigen Institutionen des Betriebs stehen und sich dem Umfang der gegenwärtigen und der vermutlich zukünftigen Betriebsaufgabe anpassen.

Übersteigerte Betriebseinrichtungen können sich in zwei Richtungen ungünstig auf die Elastizität des Betriebs auswirken:

1. In bezug auf die Sachverfassung: Da der Einzelhandelsbetrieb arbeitsintensiv ist, und sich die Möglichkeit der Arbeitsmechanisierung nicht in umfangreicher Weise bietet, ist diese Gefahr nicht groß. Die Elastizität im Verkauf kann aber durch unüberlegte Einkäufe gefährdet werden, wenn in der Folge überdimensionierte Läger an Altwaren entstehen.
2. In bezug auf die betriebliche Menschenverfassung: Diese Gefahr ist bei einem übermäßig ausgedehnten Formularwesen und der zu sehr in die Einzelheiten gehenden schriftlichen Festlegung von Arbeitsabläufen, die der individuellen schöpferischen Tätigkeit überlassen werden sollten, verhältnismäßig groß. Die Angestellten gewöhnen sich an vorbereitete Wege und verlieren die Fähigkeit des selbständigen Denkens. Es liegt aber auch an den einzelnen Chefs, den bürokratischen Geist nicht in ihren Verantwortungsbereich eindringen zu lassen, indem sie eine selbständige Mitarbeit der Untergebenen ermöglichen und fördern. Die Arbeitsanweisungen, Vordrucke, Tabellen und Diagramme haben den Zweck, die persönliche Reichweite jedes einzelnen und insbesondere des Chefs zu vergrößern (Gedächtnis, Übersicht), nicht aber zu ersetzen. Bei der Ausarbeitung von solchen Arbeitsmitteln muß auf diese Zwecksetzung Rücksicht genommen werden. Die Anwendung von Arbeitshilfsmitteln wird zwar um so notwendiger, je ausgedehnter die Betriebsaufgabe wird; die lebendigen Beziehungen mit den einzelnen Arbeitsträgern müssen aber um so bewußter gepflegt werden.

Die Kenntnis des Gesamt-Arbeitsablaufs im Betrieb ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Regelung des Zusammenspiels der Einzelleistungen.

Im Einzelhandelsbetrieb erfolgt der Gesamt-Arbeitsablauf in zwei großen Stufen:

1. Vorbereitungshandlungen für den Verkauf.
2. Verkaufshandlung.

Diesen beiden Stufen gliedert sich oft eine dritte an, wenn der Kunde die gekaufte Ware nicht mit sich nimmt,

3. die Zusendung der Ware.

Die Eigentümlichkeit des Arbeitsablaufs im Einzelhandelsbetrieb besteht darin, daß sein stufenmäßiger Ablauf nicht allein vom Betrieb geregelt werden kann. Das betriebsfremde Element, der Kunde, der den Arbeitsablauf auslöst, wirkt mitbestimmend auf ihn ein.

1. a) Zu den Vorbereitungshandlungen im weitesten Sinn gehören die Beschaffung der Geldmittel, die Bereitstellung der Betriebseinrichtungen und die Einstellung der Arbeitsträger. Diese Vorbereitungshandlungen müssen erfolgen, damit die Betriebsaufgabe überhaupt in Angriff genommen werden kann. Sie müssen aber auch als Vorarbeiten in der Durchführung von Einzelaktionen erfolgen.

   b) Die planenden Vorbereitungshandlungen im engern Sinn betreffen die Erforschung des Beschaffungs- und Absatzmarktes im Sinn des „Merchandising", d. h. die richtige Bereitstellung der Ware im Hinblick auf Art, Menge, Preis und Zeitpunkt; weiter das Aufsuchen von günstigen Einkaufsquellen. Zu den Vorbereitungsarbeiten gehört auch die rechtzeitige Bestellung der Waren durch die Einkaufsstelle. Ihre rechtzeitige Vornahme vermeidet Unterbrechungen im Verkaufsablauf wegen Mangel an Waren. Da aber auch mit Störungen durch ein Versagen der Bezugsquellen, der Transporteinrichtungen oder des betrieblichen Einkaufs zu rechnen ist, besteht die Notwendigkeit, einen gewissen Vorrat von Waren im Lager bereitzuhalten. Zu den Vorbereitungshandlungen zählen wir ferner die Werbung im weitesten Sinn: die Verkaufsförderung; die Werbung im engern Sinn in der Form von Reklame und Dekoration und schließlich die Leistungspflege.

   Um Fehlleistungen zu verhindern, sollten die Grundlagen für diese Vorbereitungshandlungen aus der Erforschung der Erfahrung gewonnen werden. Die Mittel, die das Vergangene festhalten, sind Statistiken, schriftlich festgehaltene Beobachtungen und die dauernde Kontrolle des Arbeitsablaufs.

c) Die ausführenden Vorbereitungshandlungen im engern Sinn sehen wir in der Festsetzung der Preise und der Auszeichnung der Ware mit den Preisen, weiter in der fachgemäßen Lagerung der Waren, ferner in der Regelung des Verkehrs mit den Lieferanten und schließlich in den zahlenmäßigen Aufzeichnungen, die im Zusammenhang mit dem Eingang der Waren notwendig sind (Verrechnung der Spesen, Lager- und Einkaufskredit-Kontrolle).

2. Die Verkaufshandlung beginnt mit dem Moment, da die Ware vom Lager oder der Auszeichnungsstelle abgerufen wird, d. h. mit der zweckmäßigen Bereitstellung der Waren im Verkaufsraum der einzelnen Verkaufsabteilungen.

Der überwiegende Teil der Handlungen mit den Arbeitsobjekten „Ware" und „Preis" werden zwar durch den in der Nachfrage sich ausdrückenden Bedarf bestimmt, können aber vom Betrieb aus, unter Rücksichtnahme auf die Eigenheit der Arbeitsträger, geregelt und genormt werden. Die geregelten und genormten Arbeitshandlungen sind, bildlich gesehen, einlinig. Sie zeigen im Arbeitsablauf keine Verästelung.

Das Auftreten des dritten Arbeitsobjektes, des „Kunden", verunmöglicht eine einlinige Normung des weitern Arbeitsablaufs. Der Kunde beeinflußt und bestimmt den Verlauf der Verkaufshandlung in überwiegendem Maß. Der Ablauf der Verkaufshandhandlung zeigt daher, bildlich gesehen, eine starke Verästelung. Die Verkaufshandlung setzt sich, je nach der Art und Einstellung des Kunden, je nach Übereinstimmung von Bedarf und bereitstehender Ware und je nach der Geschicklichkeit der Verkaufsperson, aus einer kleinern oder größern Zahl von Arbeitsstufen zusammen[1].

Jede Verkaufshandlung ist indessen durch die Dreistufung charakterisiert: Anbahnung, Durchführung und Abschluß. Die Möglichkeiten des Eingreifens in den Arbeitsablauf durch den Kunden sind in der „Durchführung" am vielfältigsten und verringern sich wieder nach dem Kaufentschluß des Kunden. Der Arbeitsablauf wird wieder einlinig und kann durch den Betrieb geregelt werden.

3. Die Zusendung der Ware wird technisch in verschiedener Weise durchgeführt: Durch Ausläufer, mit betriebseigenen oder betriebsfremden Kraftwagen; auf weitere Entfernung mittelst

[1] Der Arbeitsstufe liegt die Vorstellung der gradweisen Verwirklichung des Zieles der Verkaufshandlung, dem Kauf der Ware durch den Kunden, zugrunde.

Post- oder Bahntransport. In der Wahl der Versandmittel muß der Betrieb auf den Wunsch des Kunden Rücksicht nehmen, der sich aber in den Rahmen der technischen Möglichkeiten einfügen lassen muß.

Mit der Ermittlung der Arbeitsstufen treten die Eigentümlichkeiten der Betriebsaufgabe am stärksten hervor. Um in die zentrale Aufgabe des Einzelhandelsbetriebs einen bessern Einblick zu gewinnen, wollen wir die eigentliche Verkaufshandlung einer genauern Analyse unterziehen. Die Arbeitstufen innerhalb dieser Tätigkeit lassen sich zwar weder in ihrem Auftreten überhaupt, noch in ihrer Reihenfolge eindeutig bestimmen[1]. Der Kunde erleichtert der Verkaufsperson die Arbeitsleistung in gewissen Fällen derart, daß zum Kaufabschluß eine einzige Verrichtung notwendig ist: Die Aushändigung der Ware. In andern Fällen verlangt der Kunde Dutzende von Verrichtungen und diese oft wiederholt, bis er sich zum Kauf entschließen kann. Die Faktoren, die dabei eine Rolle spielen, sind folgende:

In erster Linie muß die Verkaufsperson den Anforderungen ihrer Leistungsaufgabe entsprechen[2] und die Verkaufshandlung mit dem Bewußtsein gestalten, daß diese das wichtigste Werbemittel des Einzelhandelsbetriebs ist. Wir setzen damit die fachlichen Kenntnisse von seiten der Verkaufsperson voraus, ebenso die richtige Erfüllung der Vorbereitungshandlungen für den Verkauf. Die Einleitung der Verkaufshandlung erfolgt durch die Anbahnung von seiten der Verkaufsperson, d. h. durch die Begrüßung des Kunden und das Erkunden der Wünsche. Der Eindruck, den die Art der Anbahnung der Verkaufshandlung auf den Kunden macht, kann auf die weiteren Handlungen entscheidend einwirken. Die Begrüßung soll sofort, höflich und formell richtig erfolgen, das Erkunden der Wünsche auf das Interesse und die allgemeine Kaufbereitschaft des Kunden eingehen.

Ist der Kaufwunsch festgestellt, ergibt sich eine sehr weitgehende Verästelungsmöglichkeit für die Durchführung des Verkaufs. Die Weiterentwicklung hängt von dem Kundentyp, seiner Stimmung, seinen Kaufmotiven und von der Art der gewünschten Ware ab. Die Verkaufsperson kann den Verkaufsablauf lediglich durch die zahlenmäßige Auswahl der Ware und die Art des Vorlegens beeinflussen. Sie muß darauf hinzielen, dem Kunden durch fachgemäße Beratung diejenige Ware zu verkaufen, die seinem Bedarf wirklich entspricht und ihm subjektive Be-

[1] Schröer, a.a.O., S. 32.
[2] siehe Abschnitt B, III 2c.

friedigung gibt. (In bezug auf Farbe, Form, Größe, Verwendungsmöglichkeit, Qualität und Preis.) Das setzt voraus, daß die Verkaufsperson den Kundentyp, seine Stimmung und die Kaufmotive zu erkennen weiß. Die Verkaufsperson hat dabei die Aufgabe, die Beziehungen zwischen Ware und Kunde derart zu beeinflussen, daß der Kauf zustande kommt (Willensbeeinflussung).

Kann dem Wunsch des Kunden wegen mangelndem Sortiment nicht entsprochen werden, so wird der Ablauf der Verkaufshandlung gehemmt. Es muß passende Ersatzware gesucht und angeboten werden. Ist kein passender Ersatz zu finden, wird die Verkaufshandlung vorzeitig abgebrochen und endigt ohne Resultat.

Wird ungenügende Ersatzware verkauft oder kommt der Kaufwunsch des Kunden nicht klar zum Ausdruck, z. B. wegen Kauf für Drittpersonen, so wird eine weitere Verkaufshandlung notwendig, die zeitlich von der ersten getrennt ist: der Umtausch.

Eine weitere Verästelung der Arbeitsstufen ergibt sich aus Einwänden der Kunden, die ihrer mehr oder weniger ausgeprägten Warenkenntnis entstammen. Eine ähnliche Wirkung haben die notwendige Ausführung von Änderungs- und Anfertigungsaufträgen, ferner die Einkäufe, die ein Kunde in Begleitung von Drittpersonen tätigt.

Die Zeit, die für eine Verkaufshandlung aufgewendet wird, hängt somit allgemein von der richtig fachgemäßen Bedienung ab, weiter von der Dringlichkeit des Bedarfs, der richtigen Einschätzung des Kunden und schließlich von der vorhandenen Ware und den Preisverhältnissen.

Das Zusammenbedienen von mehreren Kunden erlaubt eine Intensivierung der Arbeit durch Zeitersparnis, indem mehrere Verkaufshandlungen gleichzeitig oder kurz hintereinander zum Abschluß gebracht werden können. Doch hat das Zusammenbedienen den Nachteil, daß die auf den Kunden abgestimmte, gepflegte Bedienung darunter leidet. Eine Intensivierung der Verkaufstätigkeit kann auch dadurch erreicht werden, daß zu einer verkauften Ware passende und dazu gehörige Artikel zuempfohlen werden. Die Zuempfehlung ist dem Kunden unter Umständen sehr dienlich, indem er z. B. den Kauf von Zubehören vergessen hat, nicht an zukünftigen Bedarf denkt oder dem Kunden nicht bekannt ist, daß Zubehöre im selben Hause zu kaufen sind und in welcher Abteilung sie verkauft werden. Die Zuempfehlung ist auch dem Betrieb sehr förderlich, indem die Arbeit durch den meist kleinern Zeitaufwand intensiviert und die Erfolgsmöglichkeiten erweitert werden.

Hat sich der Kunde zum Kauf entschlossen, so sollte die Verkaufshandlung bewußt mit einem Wertmachen der Ware (unter Hinweis auf

etwaige nicht erwähnte Vorteile der Waren), mit dem Dank und der Verabschiedung abgeschlossen werden.

Je nach Abteilung kassiert die Verkaufsperson auch das Geld, das dem Verkaufspreis entspricht, und verpackt die Waren; oder diese Tätigkeiten sind einer Kassierin und einer Packerin, die meist Kontrolleurin genannt wird (sie kontrolliert die Ware mit der Quittung), übertragen.

Die arbeitsintensivierende Wirkung der Arbeitsteilung kann durch Ausgabe von sogenannten Sammelkarten gefördert werden. Einer größern Zahl von Einkäufen (Verkaufshandlungen) steht bei deren Ausgabe ein einmaliger Kassier- und Packvorgang gegenüber. Die Sammelkarte gestattet nämlich dem Kunden, in verschiedenen Abteilungen einzukaufen, ohne die Waren direkt mitzunehmen. Diese werden einer Sammelstelle zugeführt und bei Bezahlung gesamthaft verrechnet und verpackt.

Alle einzelnen Arbeitsabläufe sollten überwacht werden. Die Arbeitsüberwachung hat den Zweck, die Einhaltung der Verrichtungsnormen zu sichern und eventuelle Fehlleistungen zu vermeiden. Die Überwachung wird zweckmäßig von Stabsorganen durchgeführt.

IV. Betriebliche Regelung und Förderung der Arbeitsgemeinschaft

Die Bedingungen, unter denen die Arbeit geleistet wird, bedeuten für den Arbeitsträger eine Erleichterung oder eine Erschwerung in der Erfüllung der Leistungsaufgabe und erhöhen oder vermindern seine Leistungsbereitschaft. Unter die Arbeitsbedingungen, die wir in diesem Kapitel zusammenfassen, fallen die Regelung der Beziehungen, die das disziplinarische gesellschaftliche Betriebsleben betreffen, dann die Pflege des Interesses an der Arbeit und die Beiziehung der Angestellten zur Mitarbeit in Führungsfragen. Die Art und Weise der Regelung des Gemeinschaftslebens in der Arbeit ist wegen ihrer betriebserzieherischen Wirkung bedeutsam. Sie vermehrt oder vermindert den natürlichen Widerstand, den jeder Mensch einer Einschränkung seiner persönlichen Freiheit entgegensetzt.

Das gesellschaftliche Verhältnis der betriebsbeteiligten Menschen ist leistungsbedingt, gegeben durch die gemeinsame Betriebsaufgabe. Daher kann der Wille zur gemeinsamen Betriebsarbeit am wirksamsten durch die individuelle und gemeinschaftliche Interessenpflege an der Arbeit gefördert werden.

1. Disziplinarische Ordnung der Arbeitsgemeinschaft

Die Ordnung der Arbeitsdauer und des Verhaltens der betriebsbeteiligten Menschen im Betrieb, allgemein die Rechte und Pflichten der Angestellten, sind in der Mehrzahl von Großbetrieben in einer Betriebs- oder Hausordnung geregelt. Sie ist meist Bestandteil des Arbeitsvertrages. Überdies finden sich darin Angaben über geschichtliche Daten der Betriebsentwicklung, wichtigste Grundsätze der Geschäftspolitik und Erklärungen über den Organisationsaufbau, die uns hier nicht beschäftigen.

Die Art der Textabfassung in der Betriebsordnung vermag dem neuen Angestellten einen bestimmten Eindruck vom Geist zu geben, der in einem Betrieb herrscht. Daher sollte ein gut geführter Betrieb eine Betriebsordnung besitzen, die in ansprechender Weise formuliert ist und sich nicht in allgemeinen, trockenen Ausdrücken einer Kanzlei verliert. Wir geben ein Beispiel aus Macy's Betriebsordnung (New York). Sie beginnt mit folgender Einführung: „Ein erfolgreiches Warenhaus verkauft zwei Dinge: gute Ware und gute Bedienung. ... Wir erwarten von Ihnen, gegenüber den Kunden jederzeit jene Zuvorkommenheit an den Tag zu legen, die sie mit dem Wunsch gehen läßt, wieder zu kommen. In bezug auf Ihre Mitarbeiter verlangen wir von Ihnen jene Bereitschaft zur Zusammenarbeit, die Macy's zu einer angenehmen Arbeitsstelle macht. ... Macy ist auf den Stab seiner Mitarbeiter stolz und heißt Sie als neuen Mitarbeiter willkommen."

Über „Zuspätkommen" schreibt sie folgendes: „We think you will agree that no person seriously interested in his work is habitually late. Reasonable allowance is made for usual circumstances, but a record free of ‚lates' and unexcused absences is a significant asset to you. If you should arrive 15 minutes or more late, the amount of your lateness is deducted from your salary in units of fifteen minutes."

Andere Überschriften deuten auf die belebende Mentalität hin, die aus dieser Betriebsordnung strömt: „You and your job", „Who can help you?", „Security on the job".

In ähnlichem Sinn ist die Betriebsordnung von Lord & Taylor (New York) abgefaßt. Sie trägt den Titel: „A letter to the men and women of Lord & Taylor." Die ersten Abschnitte lauten: „The management always has respected and will continue to respect the personal dignity of every employee. All executives are instructed to carry out their duties not only with efficiency, but with humaneness and understanding. They must be firm in requiring a good job from all, but there

will be no place for officiousness. The management of Lord & Taylor always has made and will continue to make every effort to see that employees receive fair and just treatment. No criticism of an employee is ever made publicly or in the presence of employees of equal or lower position; in no case will abuse of an employee be tolerated; and no differences of opinion between superiors and employees will be considered too trivial for prompt attention by the management."

Nach dieser allgemeinen Betrachtung wollen wir auf einige wichtige disziplinarische Punkte der Betriebsordnung näher eingehen. In dem Kapitel „Arbeitszeit" verwenden wir zur Veranschaulichung das praktische Beispiel der Magazine zum Globus.

a) Die Arbeitszeit

Die Festlegung der Arbeitszeitdauer steht unter den Maßnahmen, die die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Arbeitsträger beeinflussen, in der Bedeutung an erster Stelle. Darüber hinaus beeinflußt die Arbeitszeit die Qualität und die Quantität der dem Betrieb auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte. Dieser letzte Punkt gelangt dann zu wesentlicher Bedeutung, wenn die Arbeitszeit eines Betriebs, wie z. B. des Einzelhandelsbetriebs, über der durchschnittlichen Arbeitszeit der Großzahl der andern Betriebe, wie z. B. der Industrie, der Banken, der Versicherungen und des Verkehrs liegt. Obwohl in den letztern Betrieben die Verdienstmöglichkeiten meist geringer sind, zeigt es sich, daß der Mensch im allgemeinen die Freizeit einem unwesentlich höhern Lohn vorzieht.

Ebenso wird die Intensität der Arbeit nicht allein durch das Arbeitseinkommen, sondern unter anderm auch in hohem Maße durch die Arbeitsdauer bestimmt. Eine Verkürzung der Arbeitsdauer innerhalb gewisser Grenzen hat unter Umständen automatisch eine Steigerung der Arbeitsintensität zur Folge. Die Steigerung der Arbeitsintensität bei Arbeitszeitverkürzung hält so lange an, als die nach Abzug der Gesamtarbeitszeit verbleibende Freizeit nicht ausreicht, um die physischen und psychischen Kräfte der Angestellten zu erneuern. Die Gesamtfreizeit sollte aber dem einzelnen überdies gestatten, die familialen, politischen und kulturellen Pflichten und Gewohnheiten und die persönliche Entwicklung pflegen zu können. Ohne diese Persönlichkeitswerte, die nur in zeitlicher Ungebundenheit zweckmäßig gepflegt werden können, kann die betriebliche Arbeit auf die Dauer nicht auskommen. Die notwendig schematische Zeitregelung der Betriebsarbeit greift der-

maßen scharf in den persönlich geformten Leistungsablauf des einzelnen ein, daß dieser Frage volle Aufmerksamkeit geschenkt werden muß.

Ohne eine angemessene Freizeit, die Gelegenheit zum Wiederaufbau der in die Arbeit eingegangenen Kräfte gibt, zeigen sich sehr bald nachhaltige Ermüdungserscheinungen in der körperlichen Wirksamkeit. Die Folgeerscheinungen sind Minderleistungen, in gewissen Tätigkeiten Erhöhung der Unfallhäufigkeit und allgemein häufigere Erkrankungen. Mit der Ermüdungserscheinung geht meist die Müdigkeit parallel, die sich im Nachlassen der seelischen Spannkraft und der Leistungsbereitschaft auswirkt. Die Müdigkeitserscheinungen treten um so später und schwächer ein, je sinnvoller eine Arbeit für den Arbeitsträger ist und je vollkommener sich sein Leistungsvermögen mit den Anforderungen der Leistungsaufgabe deckt.

Die für Betrieb und Arbeitsträger generell günstigste Arbeitszeit und deren Verteilung auf den Arbeitstag läßt sich, wie die Arbeitspause, nicht allgemein gültig festlegen. Es muß auf die Intensität der individuellen Betriebsarbeit, die betriebstechnische Verflechtung der Arbeitsvorgänge und die Erholungsmöglichkeiten Rücksicht genommen werden. Geck[1] äußert sich zu dieser Frage wie folgt: „Nach dem heutigen Stand der Erkenntnis scheint der Achtstundentag in etwa die längste Arbeitszeit mit günstigem Arbeitserfolg."

In der schweizerischen Praxis der Einzelhandelsbetriebe finden wir durchwegs eine neunstündige Arbeitszeit. Diese wird allgemein als zu belastend empfunden, besonders, weil nach Geschäftsschluß die Aufräumungsarbeiten und das Auffüllen der Sortimente vorgenommen werden müssen. Dazu kommt ein Weg zur Betriebsarbeit von ¼- bis ½stündiger Dauer, der täglich viermal zurückgelegt werden muß, so daß sich eine tägliche Beanspruchung der Arbeitskraft von 10½—11½ Stunden für die Betriebsarbeit ergibt.

Die Einzelhandelsbetriebe werden in der Regel um 08.00 Uhr geöffnet und um 19.00 Uhr geschlossen. Die Filialbetriebe der Magazine zum Globus, wie auch die meisten ähnlichen Großbetriebe in der Schweiz, sind auch über die Mittagszeit geöffnet. An Samstagen wird mit Ausnahme der Filiale Basel, welche um 19.00 Uhr schließt, in Zürich, St. Gallen, Aarau und Chur um 17.00 Uhr geschlossen, desgleichen vor Feiertagen. In allen Lebensmittelabteilungen ist der Arbeitsschluß auf 19.00 Uhr festgelegt.

Das durchgehende Offenhalten des Betriebs bedingt im Verkauf, an den Kassen und den Packtischen einen Ablösungsdienst. Die eine

[1] Geck, a.a.O., S. 84.

Hälfte der Angestellten dieser Berufsgruppen arbeitet von 08.00—11.00 und von 13.00—19.00 Uhr, die zweite Hälfte von 08.00—13.00 und von 15.00—19.00 Uhr. Wer freie Wahl hat, zieht allgemein die zweite Einteilung vor. Eine lange Vormittag-Arbeitszeit ist erträglicher als die 6stündige Nachmittag-Arbeitszeit.

In der Zentralverwaltung der Magazine zum Globus ist die Arbeitszeit derjenigen anderer Betriebsarten angepaßt. Im Winter ist sie auf 08.00—12.00 und auf 14.00—18.00 Uhr festgesetzt. Im Sommer (Mai bis September) wird nach englischem Muster gearbeitet, nämlich von 07.30—16.00 Uhr durchgehend. Während dem Kriegswinter 1939/40 wurde ebenfalls die englische Arbeitszeit von 08.00—16.30 eingeführt, um Licht- und Heizkosten zu sparen. (1940/41: von 08.30—17.00.) Während der ½stündigen Mittagspause wird im Betrieb in eigens zu diesem Zweck eingerichteten Kantinenräumlichkeiten den Angestellten auf ihre Kosten ein leichter Lunch verabreicht.

Die 9stündige Arbeitszeit ist, wie wir oben bemerkten, in den meisten schweizerischen Einzelhandelsbetrieben üblich. Daraus ergibt sich eine wöchentliche Arbeitszeit von 52½ bzw. 54½ Stunden, je nach lokalen Verhältnissen und Abteilungen (Lebensmittel).

In Belgien ist die Arbeitszeit in Einzelhandelsbetrieben gesetzlich auf 8 Stunden festgelegt. Der Arbeitsbeginn wird auf 09.00 Uhr angesetzt. Am Samstag-Nachmittag wird ebenfalls gearbeitet, woraus sich eine wöchentliche Arbeitsstundenzahl von 48 ergibt. Da auch in Belgien die Arbeitszeit der Einzelhandelsbetriebe ungünstiger ist als in andern Betrieben, die am Samstag-Nachmittag nicht arbeiten, zeigen sich ebenfalls Schwierigkeiten in der Auswahl von qualifizierten Arbeitskräften. Ebenso wird es notwendig, höhere Löhne zu bezahlen, um die negative Wirkung der langen Arbeitszeit einigermaßen auszugleichen.

Im Deutschen Reich ist die Arbeitszeit seit 20 Jahren auch für den Einzelhandelsbetrieb gesetzlich auf 48 Stunden festgesetzt. Die Arbeitsfront macht Anstrengungen, den Angestellten des Einzelhandels eine längere Freizeit am Wochenende zu verschaffen. Dabei wird in erster Linie angestrebt, diese während der Zeit einzuräumen, während der auch die übrigen Betriebe geschlossen sind. Dies ist nur möglich durch frühere Schließung am Samstag, aber nicht durch spätern Arbeitsbeginn am Montag. Diese letztere Regelung würde sich zwar reibungsloser durchführen lassen. Es wird aber Wert darauf gelegt, die Freizeit in der Zeit zu gewähren, da auch Freunde und Verwandte, die in anderen Betrieben tätig sind, ihre Freizeit haben.

Die Schließung um 16 Uhr wird dabei als praktisch durchführbare Lösung betrachtet, äußerstenfalls um 18 Uhr mit späterm Beginn am Montag. Um die praktischen Auswirkungen zu prüfen, führte ein deutscher Großbetrieb des Einzelhandels Erhebungen durch, die sich auf den Umsatz bezogen, der in den als frühere Arbeitsschlußzeiten vorgesehenen Stunden getätigt wurde. Dabei ergab sich in diesen Stunden mehr als der doppelte eines entsprechenden durchschnittlichen Umsatzes der Tage Montag bis Freitag. Die Umsätze am Montag waren ebenfalls höher als der Durchschnitt von Montag bis Freitag, jedoch insgesamt nur um etwa 5—10 %. Daraus geht hervor, daß ein späterer Verkaufsbeginn am Montag weniger weitreichende Folgen hätte. Ein Betriebsschluß um 16 Uhr am Samstagnachmittag würde aber die Kundschaft zu einer Änderung ihrer Kaufgewohnheiten zwingen, da der letzte Drittel der Verkaufszeit am Samstag etwa 55% der gesamten Samstag-Umsätze einbringt. Ein einseitiges Vorgehen der Großbetriebe würde voraussichtlich eine starke Verlagerung der Einzelhandelsumsätze auf die Detailgeschäfte ergeben. Würde der frühere Geschäftsschluß in allen Einzelhandelsbetrieben eingeführt, so ergäbe sich daraus eine starke Zusammendrängung der Einkäufe auf die verbleibende Zeit. Diese wieder würde einer umfangreicheren Zuziehung von Aushilfskräften rufen, d. h. einer Verstärkung der negativen Einwirkungen auf den stabilen Beschäftigungsgrad. Ein Teil der Kaufkraft würde dem Einzelhandel durch anderweitige Geldverwendung am Wochenende verloren gehen, was sich in Anbetracht der oft gespannten ökonomischen Verhältnisse im Detailhandel sehr schädlich auswirken könnte.

Die freiheitliche Wahl der Bezugsquellen durch den Kunden würde ebenfalls eingeschränkt, da der Berufstätige gezwungen würde, in der Nähe seiner Arbeitsstelle zu kaufen. Das wäre vielleicht für die Großbetriebe, die sich in der Nähe von Beschäftigungszentren befinden, von Nutzen. Doch würde an Samstagen auch die Hausfrau eher in der Nähe ihrer Arbeitsstätte (Wohnung) einkaufen, was sich umgekehrt für die Detailhandelsgeschäfte vorteilhaft auswirken könnte.

Es ist aber auch damit zu rechnen, daß ein Teil der Einkäufe wegen der kurzen Verkaufszeit am Samstag an andern Wochentagen getätigt würde. Dies wäre von sehr günstigem Einfluß auf den wöchentlichen Arbeitsrhythmus.

Das Ergebnis der Untersuchung ist, daß sich ein früherer Betriebsschluß am Samstag für den Großbetrieb allgemein nachteilig auswirken würde, hingegen den Detailhandelsbetrieben vorteilhafte Aussichten geben könnte.

In holländischen Großbetrieben des Einzelhandels ist die wöchentliche Arbeitsstundenzahl für technisches Personal und Büroangestellte auf 45 Stunden, für das Verkaufspersonal auf 51 Stunden festgelegt. Dem letztern wird wöchentlich, mit Ausnahme während den Ferien-Sommermonaten, ein Freihalbtag gewährt. Damit wird die Tendenz verfolgt, die Arbeitsstellen im Einzelhandelsbetrieb auf dem Arbeitsmarkt interessanter zu gestalten. Mit dieser Ordnung wurden gute Erfahrungen gemacht.

In amerikanischen Großbetrieben des Einzelhandels beträgt die wöchentliche Arbeitszeit nach einer Untersuchung in 32 Betrieben Pennsylvaniens für 62,5 % der Betriebe 44—50 Stunden, für 37,5 % der Betriebe 50—53 Stunden[1]. Dabei ist die Arbeitszeit im Verkauf im Sommer und Winter teilweise verschieden geregelt. Im Sommer ist sie in einzelnen Betrieben kürzer als im Winter. Die kürzere Arbeitszeit wird meist durch eine Verlängerung der Mittagspause und nicht durch früheren Geschäftsschluß ermöglicht. An Samstagnachmittagen werden die Betriebe häufig geschlossen.

Das Bewußtsein, daß die verhältnismäßig lange Arbeitszeit in schweizerischen Einzelhandelsbetrieben eine Benachteiligung in arbeits- wie auch sozialpolitischen Belangen bildet, ist in führenden Kreisen längst wach geworden. Doch muß die Betriebsleitung in der Festlegung der Arbeitszeit auch auf Bedingungen außerhalb des Betriebes, wie Tradition und Konkurrenzverhältnisse, Rücksicht nehmen. Einzig die Arbeitszeit der Nichtverkaufsangestellten kann weitgehend vom Betrieb aus frei geregelt werden. Eine Reduktion dieser Arbeitszeit auf acht Stunden könnte dem Betrieb in diesen Berufsgruppen weit bessere Kräfte zuführen.

Allgemein fehlt es vielleicht an der Zuversicht der kompetenten Betriebsführer, daß es gelingen werde, das Publikum und hauptsächlich die Hausfrau zu andern Kaufgewohnheiten zu erziehen. Verschiedene Anstrengungen, die z. B. auf dem Platz Zürich in dieser Hinsicht gemacht wurden, scheiterten auch an wenig weitsichtigen, traditionell gebundenen Ansichten der Vertreter des mittelständischen Detailhandels.

Einen Versuch, auf indirektem Weg eine Kürzung der Arbeitszeit wenigstens auf dem Platze Zürich zu ermöglichen, unternahm der Personalleiter der Magazine zum Globus, Direktor E. Hermann. Auf seine Anregung hin wurde der Verband der Zürcher Handelsfirmen eingeladen, die Frage der Einführung der englischen Arbeitszeit, z. B. von 07.30—16.30 Uhr mit einer einstündigen Mittagspause, zu prüfen. Der

[1] Staerk, a.a.O., S. 100/1.

frühere Betriebsschluß aller Büro-, Banken-, Versicherungs- und Verkehrsbetriebe würde den Einzelhandelsbetrieben gestatten, den Arbeitsschluß ohne Bedenken auf 18.00 Uhr vorzuverlegen. Die Verhandlungen wurden durch den Kriegsausbruch unterbrochen, nachdem der Vorschlag von ungefähr $^2/_3$ der dem Verband angeschlossenen Betriebe zustimmend, allerdings zum Teil bedingt, entgegengenommen worden war.

Das positive Recht stellt in der Ordnung der Arbeitszeit in erster Linie auf die vertraglichen Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ab. Doch folgt aus der Natur des Arbeitsvertrages, daß die Arbeitspflicht zeitlich festgelegt sein muß. Damit sind dem Betrieb durch das Gesetz gewisse Schranken auferlegt. Das Bundesgesetz über die wöchentliche Ruhezeit vom 27. Mai 1930 regelt die Ruhezeit des sämtlichen Personals (Art. 2). Die vertragliche Arbeitszeitregelung mit den Chefs wird hingegen durch dieses Gesetz nicht betroffen (Art. 2c). Die bestehende Ordnung der Arbeitszeit, wie wir sie von den Betrieben der Magazine zum Globus aufgezeichnet haben, steht mit diesem Gesetz im Einklang. Es gestattet die Sonntagsarbeit vor Weihnachten, legt aber fest, daß eine entsprechende Ersatzruhe zu anderer Zeit eingeräumt werden muß. Diese soll, vorbehältlich einer besondern Bewilligung, innert vier Wochen nach dem Wegfall der die Ausnahme bedingenden Umstände gewährt werden[1]. Der Zeitpunkt des Antritts der Ersatzruhe ist dem Arbeitnehmer jeweilen eine angemessene Zeit vorher bekanntzugeben[2].

Die Übereinkunft zwischen dem Verband der Schweizerischen Waren- und Kaufhäuser Zürich und dem Kaufmännischen Verein deckt sich in den Richtlinien über die Arbeitszeit mit der bestehenden Ordnung. Am Schluß des Art. III wird ausdrücklich auf eine Änderung der Arbeitszeit hingewiesen: „Eine Sondervereinbarung bezüglich der Revision dieses Abschnittes im Sinne einer Verkürzung der Arbeitszeit bleibt vorbehalten." Daraus geht übereinstimmend mit unserer Ansicht hervor, daß eine Kürzung der Arbeitszeit nicht nur wünschbar ist, sondern ein Postulat der betrieblichen Sozialpolitik darstellt, dem entsprochen werden sollte.

Neben der Dauer der Arbeitszeit spielt ihre Verteilung innerhalb des Arbeitstages eine wichtige Rolle. Nachtarbeit treffen wir im Einzelhandelsbetrieb nicht an, hingegen ist die Arbeitszeitaufteilung während des Tages für die einzelnen Arbeitsträger verschieden.

---

[1] Vollziehungsverordnung, Art. 12.
[2] Idem, Art. 10.

Auch der Unterbrechung der Arbeitszeit durch Arbeitspausen kommt eine erhebliche Bedeutung zu. Die Erholungspausen dürfen nicht zu lang und nicht zu kurz sein. Sind sie zu kurz, so erfüllen sie ihren Zweck nicht. Eine zu lange Pause gibt zwar Erholung, aber die Verbundenheit mit der Arbeit geht verloren und erfordert bei Wiederaufnahme der Tätigkeit zusätzliche Energien für das Einleben in die Arbeit. Die optimale Wirkung der Arbeitspausen kann nur mit Rücksicht auf die Arbeit des einzelnen Betriebes festgestellt werden.

Die Erholungspausen in den Filialen der Magazine zum Globus dauern am Mittag zwei Stunden und sind je nach Betrieb auf 11.00—13.00 oder 13.00—15.00 Uhr für im Verkauf tätige Angestellte, und auf 12.00 bis 14.00 Uhr für nicht im Verkauf tätige Angestellte festgelegt. Die Hausordnung legt fest, daß die Mittagszeit bei früherem Geschäftsschluß und strengem Betrieb auf 1½ Stunden festgesetzt werden kann. Praktisch kommt diese Regelung an allen Samstagen des Jahres, an den Tagen vor Feiertagen und in den Wochen vor Weihnachten zur Anwendung. Es scheint uns wichtig, darauf hinzuweisen, daß gerade in der strengen Verkaufszeit mit der Einschränkung der Freizeit äußerst sparsam umgegangen werden sollte, bedeutet sie doch in der strengen Arbeit eine Verkürzung der Erholungsmöglichkeiten und selbstredend eine Verlängerung der strengen Arbeitszeit, so daß sich die negativen Wirkungen verdoppeln. In Fällen, da die zu bewältigende Arbeit eine Verkürzung der Mittagszeit nicht rechtfertigt, empfinden die Angestellten diese Einschränkung außerdem als Schikane.

Die Erholungspausen während der Arbeit sind in den Magazinen zum Globus in der Weise geregelt, daß sich die Angestellten in der längern Arbeitsperiode, also je nach Mittagspause am Vor- oder Nachmittag, während einer Viertelstunde in der Kantine aufhalten und einen Imbiß einnehmen dürfen. Ferner wird allen Angestellten wöchentlich eine Einkaufszeit eingeräumt (in der Regel 3 Stunden), die ebenfalls in einem gewissen Sinn eine Erholung bedeutet.

Während den sechs Wochentagen wird in den Einzelhandelsbetrieben vor- und nachmittags ohne Freihalbtag gearbeitet. Einzig im Kanton Basel-Stadt haben die Angestellten, deren monatliches Einkommen Fr. 500.— nicht übersteigt, kraft Gesetzes Anspruch auf einen Freihalbtag pro Woche.

Die Sonn- und Feiertage sind grundsätzlich frei, mit Ausnahme der Sonntage vor Weihnachten. Es wird an zwei oder drei Sonntagen von 14.00—18.00 oder von 10.30—18.00 Uhr gearbeitet, je nach Platzverhältnissen und Verlagerung der Sonntage im Dezember.

Neben den Pausen in der Wochen- und Tagesarbeit kennen wir diejenigen der monatlichen oder jährlichen Arbeitsunterbrechungen. Diese haben jedoch ausgesprochen sozialpolitischen Charakter, während die Frage der täglichen Arbeitspausen vorwiegend arbeitspolitisch orientiert ist. Die ausgesprochen sozialpolitischen Maßnahmen besprechen wir unter dem letzten Abschnitt, der Sicherstellung des Arbeitsvollzugs.

Eine Verpflichtung des Arbeitnehmers, Überzeit zu leisten, d. h. über die vertraglich vereinbarte oder übliche Arbeitszeit hinaus Arbeit zu leisten, besteht dann, wenn die Mehrarbeit zur Wahrung berechtigter Interessen des Arbeitgebers notwendig ist und sie der Arbeitnehmer zu leisten vermag[1]. Die Hausordnung der Magazine zum Globus sieht diese Möglichkeit vor und legt zusätzlich fest, daß Früh- oder Schlußdienst bis zu 30 Minuten nicht als Überzeit gelten. Die Überzeit wird entweder ortsüblich bezahlt oder mit Freizeit kompensiert. Arbeit, die zum Zweck der Abfertigung von vor Geschäftsschluß eingetretenen Kunden und den damit in Verbindung stehenden Aufräumungsarbeiten geleistet wird, gilt nicht als Überzeitarbeit. Die Richtlinien des KVZ und der Zentralstelle der schweizerischen Waren- und Kaufhäuser in Zürich folgen dieser Regelung.

b) Arbeitsantritt

Der Arbeitsantritt des Personals wird in der Mehrzahl von Großbetrieben des Einzelhandels entweder mit einer Kontrolluhr am Personaleingang oder mit einem Zeitblatt in den einzelnen Abteilungen festgehalten. Für das Betreten des Betriebs ist in der Regel ein spezieller Personaleingang reserviert oder bezeichnet. Um in den Verkaufsräumen die Aufnahme der Arbeit mit der Geschäftsöffnung zu sichern, wird verlangt, daß die Angestellten die Zeitkontrolle 5—10 Minuten vor Arbeitsbeginn passieren. Diese Regelung hat für den Ablösungsdienst am Mittag eine besondere Bedeutung. Das Zuspätkommen wird für die Berufseignung als ein sehr hinderliches Moment betrachtet, wobei selbstverständlich immer die Gründe des Zuspätkommens berücksichtigt werden.

Im Zusammenhang mit dem Arbeitsantritt befaßt sich die Betriebsordnung durchwegs mit einer Reihe von Fragen, deren Regelung wegen der Eigenart der Arbeitsstelle im Einzelhandelsbetrieb als notwendig erscheint. Mitgebrachte Pakete, Mäntel, Schirme usw. dürfen mit Ausnahme einer kleinen Handtasche nicht mit in die Verkaufsräume ge-

[1] Schweiz. Obligationenrecht, Art. 336.

nommen werden. Zur Ablage der Bekleidungsgegenstände steht den Angestellten meist ein verschließbarer Garderobeschrank zur Verfügung. Die Pakete sind einer hiefür bezeichneten Stelle zur Aufbewahrung zu übergeben.

War ein Angestellter arbeitsabwesend, so ist er verpflichtet, sich in den ersten Stunden nach dem Arbeitsantritt im Personalbüro zurückzumelden. Nach Krankheit von mehreren Tagen muß in der Regel ein Entlassungszeugnis vom Arzt vorgewiesen werden. Diese Vorschrift ist als Kontrollmaßnahme gedacht und dient überdies dem Zweck, eine Einschleppung von Krankheiten in den Betrieb zu vermeiden.

c) Verhalten während der Arbeit

Die Beziehungen von Chefs zum Personal werden in amerikanischen Betriebsordnungen in breitestetem Rahmen gewürdigt, wie wir dies aus dem Beispiel von Lord & Taylor ersahen. Ferner finden sich in diesem Zusammenhang Grundsätze der Betriebs- und Verkaufspolitik aufgezeichnet; beispielsweise daß über die Herstellungsart, Beschaffenheit und Ursprung der Waren nur streng wahrheitsgemäße Angaben gemacht werden dürfen und den Angestellten zur Pflicht gemacht wird, sich bei Unkenntnis einer Sachlage beim nächsten Vorgesetzten zu erkundigen.

Es wird auch etwa der Erwartung Ausdruck verliehen, daß sich die Angestellten der Kundschaft gegenüber eines zuvorkommenden und freundlichen Benehmens befleißen. Ferner wird verlangt, daß sich die einzelnen Angestellten in den Verkaufsräumen mit „Sie" ansprechen. Andere Artikel verbieten die Ausführung von Privatarbeiten und den Empfang von Besuchen während der Arbeitszeit. Private Telephons, sowie der Empfang von Privatpost sollen vermieden werden. Bei Adreß-, Zivilstands- und Bürgerrechtsänderungen muß eine Meldung an das Personalbüro erfolgen.

Die Bekleidung der Angestellten in Einzelhandelsbetrieben, hauptsächlich im Verkauf, ist von besonderer Bedeutung, da jede Verkaufskraft nach außen hin als Vertreter des Betriebes auftritt. Von den Angestellten wird ausdrücklich erwartet, daß sie sich einfach, sauber und gepflegt bekleiden. Das Verkaufspersonal trägt in der Regel schwarze Bekleidung, wobei Verzierungen mit weißer Garnitur zugelassen werden. Aus hygienischen Gründen tragen die Verkäuferinnen in der Lebensmittelabteilung eine weiße Berufsschürze und ein weißes Häubchen. Desgleichen werden oft in der Parfümerie-, Teppich- und Möbelabteilung weiße Schürzen getragen. Den Verkäufe-

rinnen wird auch empfohlen, im Verkauf keine Schuhe mit hohen Absätzen zu tragen, da sonst die Füße durch das lange Stehen zu sehr ermüdet würden und sich sehr leicht Fuß- und Beinkrankheiten bilden. Von männlichen Verkaufskräften wird erwartet, daß sie dunkle Kleidung, lange Hosen und gestärkte Kragen tragen.

Lift- und Speditionsangestellte sind regelmäßig mit Uniformen bekleidet, die vom Betrieb geliefert werden. Die übrigen Angestellten müssen ihre Kleidung in der Regel selbst anschaffen, die Betriebsleitung sorgt lediglich für günstige Kaufgelegenheiten.

Eine Untersuchung in 84 nordamerikanischen Warenhäusern[1] zeigt, daß in den meisten Fällen, wo verlangt wird, daß das Personal spezielle Arbeitskleider trägt, die Betriebsleitung diese kostenlos zur Verfügung stellt und auch für deren Unterhalt aufkommt. Zum Teil wird allerdings daran festgehalten, daß die Angestellten einen Teil dieser Kosten übernehmen, ausgenommen für Uniformen. Vom Betrieb bezahlte Arbeitskleider fallen beim Austritt an den Betrieb zurück.

Ein Urteil, ob der Betrieb die Kosten für die Arbeitskleidung übernehmen soll oder nicht, kann nur dann gefällt werden, wenn feststeht, ob diese auch anderweitig getragen werden kann. Sind die Arbeitskleider wegen ihrer Eigenart nur im Betrieb kleidsam, so sollte der Betrieb deren Kosten übernehmen. Ebenso scheint uns angebracht, daß die Kosten des Unterhaltes (Waschen und Reparaturen) vom Betrieb übernommen werden.

d) Verlassen der Arbeit

Da in den Verkaufsräumlichkeiten eines Einzelhandelsbetriebs ein fortwährendes Kommen und Gehen der Kundschaft herrscht, bedarf das Verlassen des Arbeitsplatzes durch die Angestellten einer besondern Ordnung. Will ein Angestellter den Betrieb während der Arbeitszeit verlassen, so muß er hiefür eine spezielle Erlaubnis einholen. Die zuständige Stelle übergibt dem Angestellten einen Passierschein, der ihm gestattet, den Betrieb ordnungsgemäß durch den Personalausgang zu verlassen. Dieser Vorschrift wird gelegentlich erhöhter Nachdruck verliehen, indem die Betriebsleitung bei Unfall, der dem Angestellten bei unerlaubtem Verlassen der Arbeit zustößt, für die sich infolge des Unfalls ergebende Arbeitsunfähigkeit ablehnt, den vollen Lohn zu bezahlen.

Muß ein Angestellter den Arbeitsplatz aus irgend einem Grunde ver-

[1] The Bulletin, October 1937.

lassen, ohne sich gleichzeitig außer Betrieb zu begeben, soll er den Vorgesetzten orientieren. Wird in den Abteilungen ein Zeitblatt geführt, muß überdies, oder an Stelle der Abmeldung, eine Eintragung ins Zeitblatt erfolgen, ebenso bei der Rückkunft. Ausdrücklich wird meist erwähnt, daß vor dem Verlassen des Arbeitsplatzes die Kundschaft bedient oder für Ablösung gesorgt werden muß.

Nach Arbeitsende muß entsprechend dem Arbeitsantritt eine Stempelung der Kontrolluhr oder eine Eintragung ins Zeitblatt erfolgen.

Die während des Tages gekauften Waren (diese dürfen vom Angestellten nicht direkt mitgenommen werden) und deponierten Pakete können am Personalausgang unter Vorweisung der Kontrollmarke entgegengenommen werden.

Kunden, die sich nach Geschäftsschluß noch im Hause befinden, müssen bedient werden, ebenso sind die nötigen Aufräumungsarbeiten abzuschließen. Die Erlaubnis zum Verlassen wird allgemein mittelst eines Glockenzeichens erteilt. Mittags muß die Ablösung abgewartet werden.

Vor Antritt von Ferien, Urlaub oder bei Austritt müssen sich die Angestellten bei der zuständigen Stelle abmelden. Kann ein Angestellter wegen Krankheit nicht zur Arbeit erscheinen, wird eine sofortige Meldung verlangt, damit früh genug für Ersatz gesorgt werden kann.

Bei Austritt wird die Aushändigung des Zeugnisses oder die Auszahlung des Lohnes oft von der Rückgabe der dem Betrieb gehörenden Gegenstände und Arbeitsmittel abhängig gemacht.

e) Behandlung von Verstößen gegen die Betriebsordnung

Für die Einhaltung der Bestimmungen der Betriebsordnung ist in erster Linie der Abteilungschef verantwortlich. Der Schwerpunkt seiner Aufgabe liegt in dieser Hinsicht in der Überwachung, die Verstöße verhüten soll. Ein Vergehen sollte vorerst in einer sachlichen Aussprache mit dem direkten Vorgesetzten geklärt und nur in bestimmten Fällen dem Sozialchef weitergeleitet werden. Der Untersuchende muß sich Mühe geben, die Gründe und Absichten des fehlbaren Verhaltens zu erfolschen.

Ein einmaliges Vergehen sollte mit einem Verweis und einer eventuellen Androhung weiterer Maßnahmen geahndet und nur ein wiederholtes Vergehen mit Entlassung bestraft werden. Geldstrafen sind im allgemeinen ungeeignet, vorbeugend zu wirken. Sie haben meist auch das Odium einer Schikane.

Der Meinung von Berets[1] können wir nicht beipflichten, die sagt: „Die Geldstrafe als Ansporn ist anwendbar bei allen Verstößen gegen die Geschäftsordnung und gegen ungeschriebene, weil selbstverständliche Betriebsgesetze", noch weniger der weitern Äußerung: „Sinnvoll ist es auch, Strafgelder in Form der Entdeckungsprämie zu verwenden." Ein System, das die letztere Äußerung zum Grundsatz hat, wirkt wie ein Zersetzungspilz im Betrieb und steht mit dem Gedanken der organischen Menschenführung im Widerspruch.

Weit besser als der Ausbau eines Strafsystems ist die Erziehung der Vorgesetzten, die sie befähigt, die Untergebenen bei Verfehlungen zu beraten und ihnen zu helfen, die Schwierigkeiten zu überwinden, die zu den Fehlern führten.

In diesen Bestrebungen kann die Ausbildungsabteilung behilflich sein, indem sie den einzelnen Angestellten in ihren schwachen Anlagen eine sorgfältige Ausbildung zuteil werden läßt. Sollte sich ein Angestellter widerspenstig und im Verhalten immer passiver zeigen, dann bleibt nur der Weg offen, ihn zu entlassen.

2. Die Pflege des Arbeitsinteresses

Aufgabe jedes Vorgesetzten ist, das Interesse seiner Untergebenen an der Arbeit durch geeignete Vorkehrungen zu entwickeln, so daß sie derweise ermutigt und gestärkt zur natürlichen Entfaltung ihrer Leistungsbereitschaft und ihrer Leistungsfähigkeit gelangen. Die maximale Entfaltung der Leistungsfähigkeit der Angestellten wird hin und wieder in der Weise angestrebt, daß ein Druck oder Zwang ausgeübt wird. Diese Methode kann aber nie Spitzenerfolge herausbringen. Sie ist zwar einfacher in der Anwendung, steht aber im Gegensatz zu einer einwandfreien betrieblichen Sozialpolitik. Außerdem verunmöglicht sie der Betriebsleitung, sich je über die wahren Verhältnisse in der Arbeit zu unterrichten. Die Methode der individuellen Förderung der Angestellten gibt hingegen dem obersten Betriebsführer Gelegenheit, die Sorgen, Nöte und Mißstände unter den Angestellten kennenzulernen und ihnen wirksam zu begegnen. Diese Methode ist vom Standpunkt der einwandfreien betrieblichen Sozialpolitik aus gesehen die einzig richtige.

Der Arbeitsinteressenpflege fällt die nicht leichte Aufgabe zu, die Initiative der jungen und jüngsten Angestellten und der Angestellten der untern Stufen wachzuhalten und nach Maßgabe zu fördern. Die

[1] Berets, Das Entlohnungsproblem im Einzelhandel, S. 100.

Intensität, mit der das Interesse an der Arbeit gepflegt wird, ist ein guter Gradmesser für die herrschende Geisteshaltung der Vorgesetzten in einer Abteilung oder in einem ganzen Betrieb.

Mit der Pflege des Arbeitsinteresses sollte eine Beeinflussung des Leistungswillens parallel gehen. In erster Linie handelt es sich darum, den Leistungswillen dort zu erhalten, wo er in vollem Umfang vorhanden ist, nämlich bei jungen Arbeitskräften. Doch wird in vielen Betrieben die Tendenz verfolgt, die jungen tätigkeitsgeladenen Leute systematisch abzukühlen und sich abnutzen zu lassen, bis sie der gleichgültigen Einstellung der „Erfahrenen" gleichgeschaltet sind. Diese Erscheinungen können meist mit einem „bürokratischen" Vorgesetztentyp in Verbindung gebracht werden. Wir finden sie isoliert in einzelnen Abteilungen oder auf den ganzen Betrieb verbreitet.

Die Mittel zur Pflege des Interesses an der Arbeit und zur Beeinflussung des Leistungswillens sind mannigfaltig. Ihrer Natur nach appellieren sie an das sachliche Interesse für die Arbeit (Ansporn zu Verbesserungsvorschlägen, Kampf gegen Verschwendung) oder an die persönliche Entwicklung in der Arbeit (persönliche Förderung, Beteiligung am Betriebserfolg).

a) Vorschläge zur Verbesserung

Allgemein besteht in Einzelhandelsbetrieben von seiten der Betriebsleitung ein nur geringes Interesse an Verbesserungsvorschlägen, im Gegensatz zu der Einstellung in andern Betrieben, wie z. B. in der Industrie. Der Grund dieses Verhaltens ist darin zu suchen, daß der Vorteil einer Verbesserung im Einzelhandelsbetrieb nicht so eklatant greifbar ist, wie z. B. eine Produktionsverbesserung in der Industrie, die sofort größere Erfolgsaussichten gibt[1].

Um den Angestellten einen Ansporn zu geben, sich mit Verbesserungsmöglichkeiten zu befassen, werden für brauchbare Vorschläge Prämien ausgesetzt. Für die Auszahlung einer Prämie ist eine Regelung notwendig, da z. B. in den Stabsstellen das Erforschen von Verbesserungsmöglichkeiten Inhalt der Arbeitspflicht ist. Die Kompensation für solche Leistungen, die sich im Rahmen der Leistungsaufgabe bewegen, sollte im Lohn ihren Ausdruck finden.

Damit die Geldprämie als Anreiz wirkt, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens muß der ganze Betriebsgeist gegenüber Neuem

[1] Erfahrungen, gesammelt von einem prominenten Fachmann (Dr. Pasdermadjian) auf Weltstudienreise.

positiv eingestellt sein. Zweitens muß die Überzeugung und Sicherheit bestehen, daß jeder Vorschlag mit ganzem Interesse für seine Anwendungsmöglichkeiten und mit Wohlwollen geprüft und mit dem Einsender unter Einräumung der zur Auslegung der Ideen notwendigen Zeit besprochen wird. Ist eine eingehende Besprechung nicht sofort möglich, so sollte dem Einsender mindestens bekanntgegeben werden, innert welcher Frist dies geschehen wird. Dieser Grundsatz sollte bei Einreichung von brauchbaren und unbrauchbaren Vorschlägen gleichermaßen beachtet werden. Die Art und Weise der Auswertung von Verbesserungsvorschlägen dient nicht nur dem Betriebserfolg, sondern beeinflußt auch die Leistungsbereitschaft und den Willen zur Zusammenarbeit der Angestellten.

Die Organisation der Eingabe und Verwertung der Vorschläge (Prüfung durch einzelne Stabschefs oder eine Kommission) ist weniger wichtig. Was die Suche nach Verbesserungen und deren Eingabe stimuliert, ist die Mentalität der Betriebsleitung gegenüber diesem Fragenkomplex.

In einem Betrieb, in dem die Betriebsleitung gegenüber allen Verbesserungsvorschlägen ein aktives Interesse bekundet, wird jeder Angestellte dem direkten Vorgesetzten mit Freude und Stolz offen einen Vorschlag zur Weitergabe auf dem Instanzenweg übergeben.

Auch jeder Chef sollte in seiner Gruppe dafür wirken, daß allfällige Hemmungen und Angstbindungen von seiten der Angestellten überwunden werden. Er sollte sein Interesse an den Ideen, die ihm oft nur mündlich und vertraulich bekannt werden, bewußt zeigen, die einzelnen Initianten anspornen und sie in der konkreten Formulierung beraten. Viele Chefs wachen aber ängstlich darüber, daß nicht der Verdacht aufkommt, in ihrer Gruppe könnte sich ein Fähiger befinden. Schlimmer noch als diese Einstellung wirkt sich jene Haltung des Chefs aus, die Vorschläge herabmindert oder Vorschläge von Untergebenen unterdrückt und sie später als eigene Ideen vorbringt.

Eine neutrale, d. h. anonyme Einreichung und Weitergabe der Vorschläge sollte nicht nötig sein. Wenn zu solchen Hilfsmitteln gegriffen werden muß, ist das ein Zeichen dafür, daß die positive und offene Einstellung gegenüber diesen Fragen krankt.

Die versuchsweise und definitive Einführung eines Verbesserungsvorschlages sollte in enger Fühlungnahme mit dem Schöpfer der Idee erfolgen. Sind die Erfolge der Verbesserung zahlenmäßig feststellbar oder sehr offensichtlich, so sollte dem Initianten eine finanzielle Anerkennung zugesprochen werden. Dieser Betrag sollte in einem an-

gemessenen Verhältnis zu Einsparungen und Verbesserungen stehen, die durch die Einführung des Vorschlags erzielt wurden. Dabei muß auch die Vollkommenheit und Lückenlosigkeit des Vorschlags berücksichtigt werden.

b) Kampf gegen Verschwendung

Die Bekämpfung von Vergeudung und Verschwendung hat im Einzelhandelsbetrieb ein dankbares Aufgabengebiet. Sie richtet sich nicht nur gegen verschwenderischen Verbrauch von Material, sondern auch in umfassender Weise gegen jeden unwirtschaftlichen Energieverbrauch. Damit diesem Kampf ein Erfolg beschieden ist, muß seine Grundidee in das bewußte Handeln der Angestellten übergehen. Das ist aber nur möglich, wenn die Angestellten vom Verbundenheitsgefühl mit dem Betrieb und der Arbeit durchdrungen sind, das sie für den Betrieb und seine Aufgaben denken und handeln läßt. Der Erfolg des Kampfes gegen das Negative hat somit die positive Einstellung der Betriebsführer zu den Grundideen der einwandfreien betrieblichen Sozialpolitik zur Voraussetzung, die notwendig ist, um in den Angestellten das umschriebene Gefühl zu wecken.

Die Fälle der böswilligen Verschwendung sind eine seltene Erscheinung. Viel zahlreicher sind die Fälle von Verschwendung, die sich wegen Unachtsamkeit und Unüberlegtheit fast täglich ereignen. Um die Anzahl dieser Fälle herabzumindern, muß in den Angestellten das Bewußtsein der freudigen Verantwortung für ihre Arbeit wachgerufen werden. Ein Mittel, das diesem Zweck dient, ist eine geeignete Ausstellung, wie sie in einem belgischen Warenhaus mit gutem Erfolg organisiert wurde. Sie zeigte unter anderm noch brauchbare, weggeworfene Gegenstände, die in Papierkörben gefunden wurden; photographische Aufnahmen, die Beispiele von durch Unordnung verursachter Verschwendung zeigten; Zeichnungen, die in humoristischer Weise die Grundidee der Kampagne illustrierten; ferner vergleichende zahlenmäßige Darstellungen. Der Erfolg einer solchen einmaligen Aktion kommt unmittelbar sichtbar zum Ausdruck. Der Dauererfolg kann aber nur durch eine unermüdliche Wiederholung und Neugestaltung des Gedankens in verschiedenen Formen gesichert werden.

c) Persönliche Förderung

Die persönliche Förderung verfolgt den Zweck, das Interesse des einzelnen an der Arbeit zu heben und die innere Bindung der Angestellten zur Arbeit zu verstärken. Die Neigung des einzelnen soll

der Betriebsaufgabe angeglichen und dem Eigenleben des Betriebs angepaßt werden. Das Anstreben dieses Ziels erfordert ein wohldurchdachtes Ganzes von erzieherischen Maßnahmen, die sich gegenseitig ergänzen und den klaren und offenen Geist einer sozial ausgerichteten Politik ausströmen.

In diesem Zusammenhang beschränken wir uns darauf, auf die hauptsächlichsten Maßnahmen, die zu diesem Zweck eingesetzt werden können, hinzuweisen. Wir besprechen sie eingehend im Abschnitt „Sicherstellung des Arbeitsvollzugs", da sie zu den Vorkehrungen zählen, die den individuellen Bedürfnissen angepaßt werden müssen. Die einzelnen Maßnahmen beziehen sich auf: Aufstiegsmöglichkeiten (innerbetriebliche und außerbetriebliche: durch Beziehungen mit andern Betrieben), Hebung der Einstellung zur Arbeit und zum Betrieb (Ausbildung, Hauszeitung, Bulletins, Informationszirkulare, Fürsorge), fachliche Weiterbildung, Beteiligungen am Betriebserfolg. (Die letzte Maßnahme, die auf alle Angestellten gleicherweise angewendet wird, besprechen wir anschließend.)

Alle dem Zweck der persönlichen Förderung dienenden Maßnahmen können illusorisch und wertlos werden, wenn nicht die notwendigen Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Eine Angestelltenschaft, deren Anstellung nach dem Prinzip erfolgte: der richtige Mann an den richtigen Platz. Diese Voraussetzung kann nur dann in möglichst hohem Grade erfüllt werden, wenn immer diejenige Arbeitskraft angestellt wird, die unter der zur Verfügung stehenden Auswahl in der Erfüllung der Leistungsaufgabe möglichst wenig Opfer am eigenen „Ich" bringen muß. Es sollte nicht vorkommen, daß ein Bewerber angestellt wird, weil er ein guter Musiker oder guter Sportler ist, oder daß gar für einen solchen eine Stelle geschaffen wird.
2. Die zweite Voraussetzung ist ein Stab von Betriebsführern, die der Führungsaufgabe entsprechen und sich ihrer Aufgabe bewußt sind.

Arbeitskräfte, die sich weder dem Gemeinschaftsstreben anpassen, noch sich durch die Betriebsführer beeinflussen lassen, müssen ausgeschieden werden, damit ihr ungünstiges Verhalten nicht andere schwache Elemente ansteckt und deren Leistungswillen herabmindert.

d) Beteiligung am Betriebserfolg

Dieses Mittel ist die älteste Maßnahme, die im „kapitalistischen" Betrieb zum Zwecke der Hebung des Interesses an der Arbeit eingesetzt wird.

Vorweg müssen wir eine Unterscheidung vornehmen zwischen Erfolgsbeteiligung des einzelnen an seinem eigenen Leistungsresultat, einer solchen am Leistungsresultat der Arbeitsgruppe (individuelle Erfolgsbeteiligung) einerseits und der Erfolgsbeteiligung aller am Leistungsresultat des ganzen Betriebes (kollektive Erfolgsbeteiligung) anderseits. Den Fragenkomplex der ersten Art der Erfolgsbeteiligung wollen wir als individuelle Maßnahme unter dem Abschnitt D eingehender besprechen und hier nur die allgemeinen Gesichtspunkte berühren.

Die Anreizlöhne entspringen der liberalen Denkweise, die hoffte, allein durch unmittelbare oder mittelbare Bezahlung von überdurchschnittlichen Leistungen einen dauerhaften Leistungsanreiz ausüben zu können. Auch heute steht der materielle Belohnungsgedanke noch vielfach im Vordergrund. Er hat aber die Erwartungen, die in ihn gesetzt wurden, überall dort nicht erfüllt, wo er ohne menschliche und andere sachliche Maßnahmen zur Pflege des Arbeitsinteresses angewendet wurde.

Die individuelle Erfolgsbeteiligung hat nur dort einen Sinn, wo der einzelne einen wirklich maßgebenden Einfluß auf den Erfolg seiner Leistung hat. Die untern Angestellten im Einzelhandelsbetrieb haben aber keinen oder nur sehr minimen Einfluß auf die Preisgestaltung, ebenso nicht auf den Einkauf der Waren und die Gestaltung der betrieblichen Werbung i. e. S. Daher müssen wir für diese Angestellten die individuelle Erfolgsbeteiligung ablehnen. Eine solche verliert auch für die für eine individuelle Erfolgsbeteiligung in Frage kommenden Angestellten die Anreizwirkung, wenn eine gewisse Lohnhöhe erreicht wird oder wenn eine erwartete Beförderung zu lange auf sich warten läßt. Die geldliche Anerkennung wirkt sich sogar gegenteilig negativ aus, wenn die Grundlöhne nicht gerecht geregelt sind, sofern die Erfolgsbeteiligung auf diesen aufbaut. In allen andern Fällen vermag die individuelle Erfolgsbeteiligung einen Leistungsanreiz auszulösen, sie sollte aber nur im Zusammenhang mit andern sozialpolitischen Maßnahmen zur Anwendung gelangen. Zweifellos steigert sie auch das Interesse an rationellem, wirtschaftlichem Handeln im Betrieb und am Kampf gegen Verschwendung. Alle diese positiven Wirkungen überwiegen die negativen nur dann, wenn das System einfach und verständlich und zum vorneherein bekannt ist. Die individuelle Erfolgsbeteiligung ist in jedem Fall der kollektiven Erfolgsbeteiligung am Gesamtbetriebserfolg vorzuziehen. Sie ist aber auch nur so lange zu begrüßen, als sie der Lohngerechtigkeit entspricht und keinen Raubbau an den Arbeitskräften bewirkt.

Die Beteiligung am gesamten Betriebserfolg kann auf Grund von Erfahrungen umfassend beurteilt werden. Sie kann nur dann als solche bezeichnet werden, wenn sie auf einem Plan für längere Zeit, d. h. für mehrere Jahre mindestens, basiert. Die Beteiligung am Betriebserfolg hat grundsätzlich zwei Formen: Ausschüttung von Geld oder Abgabe von Kapitalanteilen.

General R. E. Wood berichtet in der amerikanischen Zeitschrift „Retailing"[1] über verschiedene solcher Pläne.

Die Gesellschaft „Sears Roebuck" sieht in ihrem „pension plan" vor, daß jeder Angestellte, der mindestens ein Jahr im Betrieb ist, 5% seines Lohnes in einen Kapitalfonds einzahlt, bis der einbezahlte Betrag die Maximalhöhe von $ 250.— erreicht hat. Auf diesen Betrag erhält der Angestellte den entsprechenden Anteil von den 5—7½%, die aus dem Betriebsreingewinn an den Angestellten-Kapitalfonds ausbezahlt werden.

In Rob. Simpson Co. Ltd. zahlt jeder Angestellte nach dem ersten Dienstjahr 5% seines Lohnes bis zum Totalbetrag von $ 100.— in den Kapitalfonds ein. Die Gesellschaft schüttet zur Verteilung an diesen Kapitalfonds 5% des Reingewinns aus.

In der Firma Proctor & Gamble finden wir ein weit großzügigeres Entgegenkommen des Betriebes. Der Angestellte zahlt ebenfalls ab seinem ersten Dienstjahr 5% seines Lohnes ein. Der Betrieb steuert seinerseits in den ersten zwei Jahren 5% (auf den Lohn berechnet), im 3. und 4. Jahr 6%, im 5. und 6. Jahr 7%, 8% im 7.—9. Jahr, 10% vom 10.—12. Jahr, 12% bis ans Ende des 15. Dienstjahres und für die Dienstjahre darüber hinaus je 15% des Angestelltenlohnes an den Kapitalfonds bei. Die Betriebsleitung behält sich das Recht vor, diese Beiträge zu reduzieren, wenn der Geschäftsgang dies erfordert. Bis nach 6 Dienstjahren geht die Dividende für die Einzahlungen in den Kapitalfonds, die mit dem gleichen Satz wie jene für die übrigen Kapitalien errechnet wird, in den Kapitalfonds. Nachher steht es dem Angestellten frei, sich die Dividende auszahlen zu lassen oder sie auf den Kapitalfonds einzubezahlen. Jeder Angestellte hat das Recht, seine Kapitalbeteiligung zu veräußern. Tut er dies vor Ablauf von 10 Dienstjahren, so zahlt der Betrieb nachher keine Beiträge mehr.

In allen diesen Plänen sind jene Fälle im Sinne einer Erleichterung der Auszahlung des Kapitals besonders geregelt, wo das Kapital aus besondern Umständen benötigt wird, wie z. B. wegen Heirat.

---

[1] Dezember 1938.

In einzelnen Fällen wird auch vorgesehen, daß die Angestellten am Verlust teilnehmen. So sieht der „Westinghouse plan" vor, daß den Angestellten, die einen Lohn von über $ 118.— erhalten, der Lohn für jede $ 60,000.—, um die der Betriebsgewinn unter $ 600,000.— fällt, um 1% gekürzt wird. Die Maximalgrenze der Kürzung ist auf 10% festgesetzt.

Mit der Einführung solcher Beteiligungspläne wurde zum Teil eine Reduktion des Personalumschlags von 1½% auf 1% erreicht.

General Wood betont, daß ein Beteiligungsplan die übrigen sozialpolitischen Maßnahmen nicht ersetzt, sondern nur in Ergänzung von andern Vorkehrungen erfolgreich verwirklicht werden kann.

Die grundlegenden Voraussetzungen zur Einführung eines Erfolgs-Beteiligungsplans sind folgende: Der mit dieser Gewinnbeteiligung verbundene Kapitalzuwachs muß im Betrieb verwendet werden können, denn ohne diese Voraussetzung wäre eine zusätzliche Gewinnausschüttung gar nicht denkbar. Der Betrag, der den Angestellten zukommt, muß so groß sein, daß er ihnen auch den Eindruck zu geben vermag, daß sie wirklich etwas erhalten haben. Der Plan muß so klar aufgebaut sein, daß ihn auch der einfachste Angestellte verstehen kann.

Ein englisches Warenhaus bietet den Angestellten Gelegenheit, sich Aktien zu kaufen. Ein spezielles Komitee, das von den Angestellten gewählt wird, stellt die direkte Verbindung zwischen Direktion und Angestellten her, die für die Behandlung der finanziellen Führungsfragen notwendig ist. In der Wochenzeitschrift, der „Gazette", werden die Protokolle der Sitzungen sowie die Umsatzentwicklungen laufend veröffentlicht. Die Zeitschrift fordert die Angestellten zur Kritik auf, nimmt auch alle Briefe auf, die ihr von Angestellten zugeschickt werden, mit Ausnahme von Beschimpfungen, deren Empfang lediglich bestätigt wird.

Nach Aussagen eines maßgebenden Leiters dieses Betriebs stehen diesem Partnership-System jedoch 50% der Angestellten völlig gleichgültig gegenüber, 40% schätzten dessen Vorteile. Die restlichen 10%, die davon sehr begeistert sind, seien aber die besten Angestellten, die man in der Branche finden könne. Um dieser willen wird scheinbar das System auch aufrechterhalten. Doch brachte es nicht die erwartete Einstellung der Angestellten. Aus diesem Grund sieht die Betriebspolitik des Unternehmens auch vor, in Zukunft die tiefsten Löhne planmäßig zu heben und die sog. „sozialen" Institutionen, wie Klubs, Feriengelegenheiten mehr auszubauen und langsam vom Partnership-System abzuweichen.

In einem französischen Warenhaus, in dem allgemein 10% höhere Löhne bezahlt werden als in den Konkurrenzunternehmen und die große Mehrheit der Angestellten noch eine Gewinnbeteiligung von etwa 15% des Lohnes beziehen, waren die Streikbewegungen trotzdem heftiger als in den Konkurrenzunternehmungen.

Diese Erfahrungen sind deutliche Beweise dafür, daß die Höhe der geldlichen Entschädigung für geleistete Arbeit allein die Geisteshaltung der Angestellten nur ungenügend in günstigem Sinn zu beeinflussen vermag.

Nach einer kürzlich durchgeführten Untersuchung in den Vereinigten Staaten Nordamerikas gaben 208 von 223 industriellen Betrieben das Beteiligungssystem nach einigen Jahren wieder auf. Auch in diesen Betrieben wird, wie im aufgeführten englischen Betrieb, die Tendenz verfolgt, andere Mittel zur Hebung des Interesses an der Arbeit auszubauen und zu pflegen[1].

In Schweden, wo ähnlich wie in der Schweiz, die Angestellten allgemein gute Löhne beziehen und unter gutenArbeitsbedingungen arbeiten, haben sich die Arbeiterverbände gegen eine kollektive Erfolgsbeteiligung ausgesprochen. Die Begründung führte aus, daß die sich aus einem solchen System als notwendig ergebende Beteiligung der Angestellten an Betriebsführungsfragen meist nur Formsache bleibt, und es viel einfacher ist, den Angestellten auf andere Weise entgegenzukommen.

Wir schließen uns dieser allgemeinen Ablehnung an und fügen folgende, eingehendere Begründung an:

1. Der Betriebserfolg steht nur in wenigen Fällen in direktem Zusammenhang mit den Leistungen der untern Angestellten. Für den Erfolg sind die Betriebsführer mittleren und höhern Grades verantwortlich. Dies trifft in wirtschaftlich und politisch bewegten Zeiten in noch höherem Maße zu.
2. Für den einzelnen Angestellten ist es schwer, wenn nicht unmöglich, die Grundlagen der Erfolgsberechnung und meist auch das System der Beteiligungsberechnung zu verstehen und zu beurteilen. Er wird dadurch leicht mißtrauisch. Dieses Mißtrauen besteht auch meist gegenüber der Angestellten-Delegation.
3. Eine Mindest-Dienstdauer, z. B. 5 Jahre, muß als Bedingung für die Beteiligung am Erfolg gestellt werden. Die Dauer der Anstellung ist im Einzelhandelsbetrieb wenig stabil, so daß ein Großteil der Angestellten nicht mit der Beteiligungsmöglichkeit rechnen kann. Über-

[1] Handbook of business administration, AMA, S. 1056.

dies wird durch die Scheidung der Angestellten in „Berechtigte" und „Nicht-Berechtigte" eine neue künstliche Hierarchie geschaffen, die in dem Streben zur reibungslosen Zusammenarbeit ein Hemmnis bildet.

4. Die Erfahrung zeigt, daß die Wirkung des kollektiven Erfolgsbeteiligungssystems um so größer ist (hauptsächlich bei untern Angestellten), je kürzer die Intervalle sind, nach denen die Beteiligung ausbezahlt wird und je größer die ausbezahlten Beträge sind. Diese Forderungen stehen einander diametral gegenüber und lassen sich nicht vereinigen. Da jedoch der Rhythmus des Ablaufs der Betriebs-(Zweck-)aufgabe im Einzelhandelsbetrieb nicht gestattet, vor Ablauf einer Jahresfrist ein annähernd abschließendes Urteil über den Jahreserfolg zu bilden, kann die Beteiligungsquote nicht vorher genau berechnet und ausbezahlt werden.

Mit diesen Betrachtungen kommen wir zum Schluß, daß wir eine kollektive Erfolgsbeteiligung im Einzelhandelsbetrieb als ein ungeeignetes Mittel zur Steigerung des Interesses an der Arbeit bezeichnen müssen. Es hat keine gerechte Grundlage, ist zu kompliziert und kann im Verhältnis zu den dafür notwendigen Energie-Aufwendungen und dem Erfolg nicht mit gesamtwirtschaftlicher Wirtschaftlichkeit angewendet werden.

3. Mitarbeit in der Führung und Organisation der Angestellten

a) Innerbetrieblich

Wir haben in den ersten Kapiteln darauf hingewiesen, daß zu den Faktoren, die die Zufriedenheit der Angestellten begründen, in erster Linie das Gefühl der Angestellten zu zählen ist, einen gewissen Einfluß auf die Führung des Betriebs zu haben. Die Wirkung dieses Faktors kann verstärkt werden, wenn den Angestellten nicht nur das Gefühl, sondern die reale Gelegenheit einer aktiven Mitarbeit in gewissen Führungsfragen gegeben wird. Es kann sich dabei keineswegs um eine einseitige Interessenvertretung handeln, sondern nur um das gemeinsame Bestreben zum bessern gegenseitigen Verständnis und zur bessern Lösung jener Fragen, die besonders für die Angestellten als dem wirtschaftlich schwächern Teil von Interesse sind. Die Mitarbeit der Angestellten in Führungsfragen, wie die Pflege der menschlichen Beziehungen durch die Vorgesetzten, bedeutet eine Erweiterung des Aufgabengebietes der Sozialabteilung, die gestattet, das Vertrauensverhältnis von Führern

und Geführten im Betrieb zu vertiefen und zu erweitern. Sie ist ein hervorragendes Mittel, um das Bewußtsein der gegenseitigen Abhängigkeit zu pflegen und hilft mit, das gemeinsame Interesse in wirksamerer Weise zu verfolgen. Die Angestellten lernen die Ziele und Bedürfnisse der Betriebsleitung besser verstehen. Die Betriebsleitung hat Gelegenheit, die Bedürfnisse der Angestellten besser kennen zu lernen. Beides hilft, die Leistungsbereitschaft und den Leistungswillen zur Erfüllung der Betriebsaufgabe zu entwickeln und zu stärken. Die gesamtwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit bleibt oberster Richtpunkt, dessen Erfüllung im Interesse von Betriebsleitung und Angestellten mit allen Mitteln angestrebt werden sollte.

In der Entwicklung der Mitsprache der Angestellten zeichnen sich ganz bestimmte Stufen ab[1]:

1. In Betrieben mit „bürokratischer" Geisteshaltung werden Anweisungen ohne irgendwie geartete Befragung der Angestellten herausgegeben.
2. Die zweite Stufe zeichnet sich dadurch aus, daß zwar jene Fragen der Betriebspolitik, die die Angestellten interessieren, diesen sorgfältig und zuvorkommend erklärt werden. Um die Meinung oder die Einstellung der Angestellten kümmert man sich aber nicht. Es wird den Angestellten keine Gelegenheit geboten, ihre Gedanken der Betriebsleitung bekanntzugeben.
3. Aufgeschlossenere Betriebsführer fördern die Bildung von Beratungsausschüssen zur Behandlung von einzelnen Fragen. Diesen wird aber kein Bestimmungsrecht zugesprochen.
4. Auf einer vierten Stufe wird einem permanenten Angestelltenausschuß die Beratungsbefugnis in Fragen, welche die Angestelltenteressen betreffen, übertragen. Seine Entscheide werden aber nur unter Zustimmung der Betriebsleitung zu Bestandteilen der betriebspolitischen Grundsätze.
5. Über einzelne Angelegenheiten, die das gemeinsame Interesse von Betriebsleitung und Angestellten betreffen, wird durch die Betriebsleitung und einen Angestelltenausschuß eine gemeinsame Kontrolle ausgeübt. In einzelnen Fragen wird die Entscheidungsbefugnis auf den Angestelltenausschuß übertragen.

Die letzte Stufe geht entschieden einen Schritt zu weit. Sie verstößt gegen das Prinzip der ungeteilten Kompetenz und Verantwortung

[1] Employee Representation by Sam A. Lewisohn, Vice-President and Treasurer, Miami Copper Company, AMA, S. 7.

in der obersten Betriebsleitung. Wie weit die übrigen Entwicklungsstufen im einzelnen Betrieb zur Anwendung kommen sollen, kann nur auf Grund der individuellen und lokalen Verhältnisse entschieden werden. Die Idee der Mitarbeit der Angestellten in Führungsfragen muß von innen heraus reifen. Sie sollte aber die Ideallösung der vierten Stufe anstreben.

Bevor ein Angestelltenausschuß die Verantwortung übernehmen kann, muß er sich als fähig erweisen, Mitarbeiter in Führungsfragen zu sein und auch die Interessen des Betriebes verstehen und kennenlernen. Es wäre somit verfehlt, aus der ersten oder zweiten Stufe unmittelbar die vierte Stufe verwirklichen zu wollen.

Den Anstoß zum Ausbau dieser Idee muß die oberste Betriebsleitung geben. Sie muß auch im besten Sinn führend und initiativ bleiben; denn sie und niemand anders trägt die oberste Verantwortung für die Verbesserung und Festigung der menschlichen Beziehungen innerhalb des Betriebes. Die Mitarbeit des Angestelltenausschusses darf nicht durch die Tatsache der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Angestellten vom Betrieb beeinträchtigt werden. Wenn eine solche Mitarbeit in Führungsfragen erwünscht ist, sollte ein Kündigungsschutz den Mitgliedern eine gewisse Unabhängigkeit von der Betriebsleitung verschaffen, um ihnen eine freie und selbständige Meinungsäußerung zu ermöglichen. Den Mitgliedern kann unter solchen Umständen während ihrer Amtsdauer nur gekündigt werden, wenn ein wichtiger, zur fristlosen Entlassung berechtigender Grund vorliegt.

Aus dem Prinzip der zentralisierten Entscheidungsmacht und Verantwortung geht auch ohne weiteres hervor, daß die Tätigkeit des Angestelltenausschusses nur beratend sein kann. Die Betriebsleitung muß dieser Beratung ihr bestes Wohlwollen und Verständnis entgegenbringen. Ebenso muß die Haltung des Angestelltenausschusses gegenüber den Interessen des Betriebes aufgeschlossen sein. Ohne das vom Bewußtsein der Gegenseitigkeit der sozialen Beziehungen getragene Streben nach gemeinsamer Zusammenarbeit ist eine Mitarbeit der Angestellten in Führungsfragen sehr beschränkt wirksam. Um dieses Ziel zu erreichen, muß eine unermüdliche Selbst- und Fremderziehungsarbeit von und an den Mitgliedern der Betriebsleitung und des Angestelltenausschusses geleistet werden.

Die äußere Form in der Konstitution des Ausschusses und die Art der Durchführung der Beratungen ist für den Erfolg dieser Vorkehrungen weniger entscheidend. Was schriftlich festgehalten werden sollte, sind: Formalitäten der Mitgliederwahl des Angestelltenausschusses, Form der

Beschlußfassung über konkrete Vorschläge, Periodizität der Besprechungen, Schaffung eines Schiedsgerichtes, inhaltliche und chronologische Registrierung der Beschlüsse, Umschreibung der Aufgabengebiete.

Das Schiedsgericht tritt dann in Funktion, wenn die Betriebsleitung ihre Entscheidungen ohne Rücksichtnahme auf Beschlüsse des Ausschusses fällt. Es würde z. B. drei Mitglieder umfassen, wovon eines von der Betriebsleitung, eines von den Angestellten und ein weiteres von beiden zusammen gewählt würde. Den Vorsitz würde das neutrale Mitglied besetzen.

Die Wahl der Mitglieder des Ausschusses erfolgt am besten in der Weise, daß der ganze Betrieb in eine Anzahl Distrikte eingeteilt wird, aus denen die Betriebsleitung je zwei oder mehrere Angestellte als Kandidaten bestimmt. Die Angestellten wählen aus der Reihe der bestimmten Kandidaten ihre Vertrauensleute.

Vor der Einführung eines bestimmten Planes sollte dieser mit allen Vorgesetzten und bewährten Angestellten besprochen werden, da seine Grundidee eine direkte Doppelspur neben dem Dienstweg bedeutet. Wird der Plan über den Kopf der Vorgesetzten eingeführt, so stößt er meist auf ihren passiven Widerstand.

Die Aufgaben des Ausschusses betreffen ausschließlich die Bearbeitung von Untersuchungen und Empfehlungen in Belangen, welche die Betriebsleitung und Angestellte gleichermaßen interessieren. Im einzelnen beziehen sie sich auf folgende Gebiete: Verbesserung der Leistung, Regelung der Arbeitsbedingungen und der Betriebsordnung, Festsetzung von disziplinarischen Maßnahmen. Zwingt z. B. die Haltung eines Angestellten die Betriebsleitung, eine Entlassung in Aussicht zu nehmen, wird dies dem Ausschuß mitgeteilt. Dieser bespricht den Fall und versucht, den Angestellten zu beeinflussen. Auf diese Weise kann oft eine nicht unumgänglich notwendige Entlassung vermieden werden. Jedem Angestellten sollte auch das Recht zustehen, bei Entlassung an den Ausschuß zu appellieren. Diese Maßnahme entspricht dem Recht des Bürgers auf Rechtsgewährung im Rechtsstaat.

Werden diese Aufgaben im Geist der Gerechtigkeit und Gründlichkeit durchgeführt, so geben sie dem einzelnen Angestellten ein Gefühl des Vertrauens und der Sicherheit und spornen ihn zur Selbstdisziplin an.

Generell obliegt dem Ausschuß die Pflicht, im Rahmen seiner Aufgaben alles zu tun, was geeignet ist, die gegenseitige Verbundenheit, das Verständnis, das Vertrauen und das Verantwortungsbewußtsein der Angestellten zu heben. In Besprechungen des Ausschusses sucht die

Betriebsleitung die Mitarbeit der Angestellten und orientiert sie über die Betriebsziele. Die Angestellten suchen das Verständnis für die Betriebsnotwendigkeiten und unterbreiten ihre Bedürfnisse. Beide haben das Bestreben, der Erhaltung und dem Wohle des Betriebes und der betriebsbeteiligten Menschen zu dienen.

Die Resultate, die mit solchen Ausschüssen in den Vereinigten Staaten Nordamerikas erzielt wurden, sind nach einer Großzahl von Berichten sehr gut. Das gegenseitige Verständnis konnte gehoben werden und die Zahl der Disziplinarfälle wurde vermindert[1]. Die Voraussetzung ist immer, daß die Organisation der Ausschüsse nicht nur zum Schema wird oder in diesem Stadium stecken bleibt, sondern von einem gesunden Willen und Geist zur Zusammenarbeit getragen wird.

Der Grund, warum die Angestellten in nur wenigen Einzelhandelsbetrieben zu solcher Mitarbeit herangezogen wurden, liegt zum Teil in der kleinen Zahl von Arbeiterunruhen und Streiks in diesen Betrieben, zum Teil in der Unstabilität der Anstellungsverhältnisse im Einzelhandel und nicht zuletzt in dem relativ beschränkten beruflichen Ehrgeiz und mangelnden Corpsgeist der weiblichen Angestellten[2].

Doch sollten die letzten zwei Punkte kein Hindernis sein, dieses vorzügliche Mittel für die bessere Durchführung der gemeinschaftlichen Betriebsaufgaben praktisch einzuführen. Der weitsichtige Betriebsführer sieht ein, daß er damit demagogischen, außerbetrieblichen Zusammenschlüssen zuvorkommen und die schwebenden Fragen unter Berücksichtigung der gemeinsamen Interessen der menschlichen Gesellschaft lösen kann.

b) Außerbetrieblich

Soweit die nach Art. 56 der Bundesverfassung gewährleistete Koalitionsfreiheit nur zur Bildung von Berufsverbänden benutzt wird, ist dies nur zu begrüßen. In diesem Sinn hat sich in den letzten Jahren der Schweizerische Kaufmännische Verein um die Interessen der Angestellten des Einzelhandels gekümmert. Diese Bemühungen führten zu der am 15. Dezember 1939 abgeschlossenen Übereinkunft zwischen

---

[1] Superdivision and Discipline by Elisha Lee, Vice-President, Pennsylvania Railroad System, AMA, S. 7/8.

Personnel Management – An Appraisal, Discussion by E. S. Mc-Clelland, Sr. Director of Personnel Westinghouse Electric & Manufacturing Company, AMA, S. 19.

Managerial and Political Aspects of Labor, AMA: Creating a better Understanding between Management and Men by J. A Voss, Director of Industrial Relations, Republic Steel Corporation, AMA, S. 8.

Filene, a.a.O., S. 138.

[2] Staerk Melanie, a.a.O., S. 127.

dem Verband schweizerischer Waren- und Kaufhäuser in Zürich und dem Kaufmännischen Verein Zürich, betreffend die Anstellungsbedingungen des Verkaufspersonals der Waren- und Kaufhäuser auf dem Platze Zürich.

Wenn die Koalitionsfreiheit aber mißbraucht wird zur Bildung von klassenkämpferischen Organisationen, welche die durch die Wirtschaft begründete Volksverbundenheit zu sprengen beabsichtigen, sind diese als sinnwidrig abzulehnen, obwohl diese Entwicklung oft der Haltung der Betriebsleitung zuzuschreiben ist. Diese letztere hat meist die Möglichkeit, durch geeignete Maßnahmen die wirklichen und vermeintlichen Gegensätze zu überbrücken.

Unter den Angestellten der Einzelhandelsbetriebe finden wir sehr selten bemerkenswerte klassenkämpferische Zusammenschlüsse. Solche sind lediglich in Frankreich bekannt.

Diese Erscheinung kann nicht überraschen, da die Angestellten im Durchschnitt jung sind und zum Teil ihr Anstellungsverhältnis nur als vorübergehende Sache (weibliche Angestellte!) betrachten oder dann mit den Aufstiegsmöglichkeiten rechnen, denen die Zugehörigkeit zu solchen Vereinigungen hinderlich sein könnte.

V. Die Arbeitsatmosphäre

Die Arbeitsatmosphäre bildet sich aus der Ausströmung der innern Haltung der Arbeitsträger der Arbeit und dem Betrieb gegenüber. Diese Haltung wird durch die Arbeitsträger selbst, durch den Charakter der Arbeit, durch die Gestaltung der sachlichen Grundlagen und die soziale Vollkommenheit der Arbeitsvollzugs-Organisation beeinflußt. Der Vollkommenheitsgrad der Ordnung, der in diesen Grundlagen und Beziehungen herrscht, ist von ausschlaggebender Bedeutung. Ebenso wichtig ist, daß sich der Charakter der Arbeitsatmosphäre in einheitlich gleicher Richtung entwickelt. Je mehr die einzelnen Arbeitsträger in die Leistung hineingewachsen sind, desto besser wird die Atmosphäre. Die Voraussetzungen für dieses Hineinwachsen in Arbeit und Betrieb sind Erfahrung in und innere Anteilnahme an der Arbeit.

Somit genügen die technischen Einrichtungen und die geldlichen Maßnahmen allein nicht, um den Geist der Gemeinschaft zu schaffen. Der richtige Geist, der allein die höchste Leistungsbereitschaft erzeugt, kann nur durch eine aufrichtige Haltung und Einstellung aller in allen

Handlungen entwickelt werden. Unter Aufrichtigkeit verstehen wir mehr als nur „auf eine Frage die Wahrheit sagen". Wir meinen damit die Aufrichtigkeit in der Ziel- und Zweckverfolgung, die Aufrichtigkeit der Haltung und der Einstellung, die Haltung, die auf den Sinn und nicht nur auf den Wortlaut einer Frage achtet.

Auf dieser Basis kann sich eine innere Verbundenheit zwischen Arbeitsträger einerseits und Betrieb und Arbeit anderseits entwickeln. Der Angestellte kommt sich nicht als Nummer oder mechanischer Bestandteil des Arbeitsprozesses vor, sondern als Glied einer sinnvollen, lebendigen Arbeitsgemeinschaft.

Die Arbeitsatmosphäre zeigt sich als wesentlich gleichbleibende Grundstimmung, in der immer wieder schwankende Augenblicksstimmungen festzustellen sind. Was entscheidet, ist die einheitliche und deutlich ausgeprägte Grundstimmung als tragende Atmosphäre[1].

Die Schwankungen können einerseits von Arbeitskräften herrühren, die sich zu Grundgesetzen des Betriebslebens ablehnend verhalten. Diese Elemente müssen rücksichtslos entfernt werden. Anderseits wirken immer wieder Störungen von unvollkommenen, materiellen oder materiell bedingten Belangen auf die Atmosphäre ein, die wohl nie ganz ausgeschaltet werden können. Die Betriebsführung sollte nicht nur allein alles unternehmen, um die Leistung zu steigern, sie muß auch den Mut haben, den Untergebenen die Grenzen ihrer organisatorischen und finanziellen Möglichkeiten offen einzugestehen. „Wenn der Untergebene diese Notwendigkeiten einsieht, wird er fügsamer, toleranter und hilfsbereiter[2]."

Die Haltung und das Beispiel der Betriebsleitung sind für die Atmosphäre von grundlegender Bedeutung. Die oberste Betriebsleitung sollte einen großen Teil ihrer Zeit der Pflege und der Verbesserung des Betriebsgeistes widmen. In der Verfolgung dieses Ziels darf sie nicht an die Gefühle der Angestellten appellieren, auch nicht vom Betriebsgeist sprechen, sondern sie muß Maßnahmen ergreifen, die geeignet sind, den Betriebsgeist und die Arbeitsatmosphäre zu verbessern. Neben der äußerst wichtigen Pflege der Führungsaufgaben und der Erziehung zum sozialen Denken muß die Betriebsleitung auch die Kleinigkeiten beachten, welche dem einzelnen das Bewußtsein verstärken, daß er ein Glied der lebendigen Arbeitsgemeinschaft ist. Dies kann etwa geschehen durch Feiern von Dienstjubiläen, Gratulation an die Untergebenen anläßlich ihres Geburtstages, persönliche Briefe der Betriebsleitung an

[1] Nicklisch, a.a.O., S. 174, Bd. I.
[2] Carrard, a.a.O., S. 109.

Angestellte bei Heirat, Geburt, Tod, ferner durch Aufführen dieser Ereignisse in der Hauszeitung.

Selbstverständlich hat eine gute Atmosphäre auch angemessene materielle Voraussetzungen, wie gerechte Lohnpolitik, Gewährung von genügend Freizeit, Fürsorge, Unterstützung von Freizeitorganisationen (Sport, Klubs). Doch ist der Weg eines belgischen Warenhauses, das die Arbeitsatmosphäre ausschließlich mit einer ansehnlicheren Lohnpolitik verbessern will, bestimmt falsch. Auf materiellen Voraussetzungen allein kann kein Geist der Aufrichtigkeit blühen.

Im Einzelhandelsbetrieb sind die Voraussetzungen für eine ausgeglichene Arbeitsatmosphäre nicht sehr günstig. Schuld daran sind wiederum der mangelnde Corpsgeist, der unstabile Angestelltenbestand und das relativ schwach entwickelte Berufsbewußtsein. Zur Pflege der Arbeitsatmosphäre gehören deshalb auch alle Maßnahmen, die diesen ungünstigen Voraussetzungen entgegenwirken.

Die Einsicht, daß gerade im Einzelhandelsbetrieb die Arbeitsatmosphäre als Voraussetzung für die Kaufatmosphäre noch viel wichtiger ist als in andern Betrieben, zwingt aber die Betriebsleitung, auch mit Rücksicht auf die Betriebsfunktion der Einkommensbildung, den sozialpolitischen Maßnahmen, die den guten Betriebsgeist fördern, dauernd erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken.

D. Sicherstellung des Arbeitsvollzugs

Die Sicherstellung des Arbeitsvollzugs verfolgt das Ziel, die täglichen Gleichgewichtsstörungen im Arbeitsvollzug durch entsprechende organisatorische Vorkehrungen zu korrigieren und auszugleichen.

Wenn wir in diesem Abschnitt von Organisation sprechen, so verstehen wir darunter die tatsächliche Gestaltung und Formung von täglich neuen Aufgaben. Wir betrachten die Organisation in der dynamischen Entwicklung.

Die Vorkehrungen und Maßnahmen zur Sicherstellung des Arbeitsvollzugs müssen individuell angepaßt zur Anwendung gelangen. Sie sind vorwiegend sozialpolitischer Natur. Die arbeitspolitischen Gesichtspunkte treten gegenüber diesen zurück. Es hält daher äußerst schwer, in den Einzelheiten immer nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit zu handeln.

Für die Bezeichnung dieses Aufgabengebietes wird zuweilen der Ausdruck „Personalverwaltung" verwendet. Dieser Begriff hat aber zu sehr das Odium einer statisch orientierten Verwaltungsstelle an sich. Das Aufgabengebiet ist überdies stark dynamisch bedingt, daher lehnen wir diesen Ausdruck als dem Inhalt der Aufgabe zuwiderlaufend ab.

Die Aufgaben, die sich aus der Sicherstellung des Arbeitsvollzugs ergeben, verlangen eine hervorragende Persönlichkeit als Chef der Sozialabteilung, gleichgültig, ob die Leitung der Funktion der Betriebsleitung obliegt oder ob ein Sozialfunktionär eingesetzt ist. In einem Großbetrieb mittleren Umfanges ist die Behandlung dieser Aufgaben indessen in der Regel einem Sozialfunktionär übertragen.

Was die Persönlichkeit des Sozialchefs (wir dürfen uns an der Bezeichnung nicht stoßen) anbetrifft, hält es ein prominenter Fachmann für richtig, einen nicht aus dem Betrieb hervorgegangenen Bewerber von Format und Charakter einzustellen und diesen für die besonderen Aufgabengebiete des Einzelhandelsbetriebs heranzubilden: „Jemand, der

im Einzelhandelsbetrieb groß geworden ist, hat meist nicht den klaren, von Betriebsgepflogenheiten unvoreingenommenen Standpunkt, der notwendig ist, um die Interessen der Angestellten gegenüber der Betriebsleitung vertreten zu können." Diese Auffassung wird von amerikanischen Autoren geteilt. Auch die praktische Überlegung, daß eine aus dem Betrieb herausgewachsene Persönlichkeit teils wegen der Mißgunst anderer, teils wegen früherem eignen Versagen auf diesem oder jenem Gebiet auf passiven Widerstand von Mitarbeitern stößt, muß zur obigen Ansicht führen.

Die Auffassung, daß diesem Posten entscheidende Bedeutung zugeschrieben werden muß, wird von der überwiegenden Zahl der neuern Autoren geteilt[1]: „It will be highly profitable, therefore, for the stores to secure the best men available to head their personnel divisions." Thomas B. MacCabe, Präsident der Scott Paper Company New York äußert sich zu dieser Frage wie folgt[2]: „An ideal type would be a man between thirty-five and forty years — an age where there is reasonable maturity and good judgement, yet young enough to be flexible. At this age his physical and mental vigor should be at a high point to generate enthusiasm and energy, both of which are needed for the programm ahead of him." Im Einzelhandelsbetrieb, in dem die durchschnittliche Altersstufe wesentlich tiefer liegt, als in der Industrie, dürfte die untere Grenze des Alters eines Sozialchefs auf dreißig festgesetzt werden.

Jedenfalls muß für die Eignung zum Sozialfunktionär ein relativ hoher Grad der Allgemeinbildung und besonders auch praktische Ausbildung vorausgesetzt werden.

In Amerika bestehen höhere Berufsschulen in wissenschaftlichen Instituten, die sich speziell der Ausbildung von Sozialfunktionären widmen.

Die praktischen Kenntnisse des Sozialchefs sollen das Wissen um die Arbeitsgrundlagen, die Grundzüge der Arbeits- und Menschenführung, die organisatorischen Formen des Arbeitsvollzugs und das Leistungsvermögen der einzelnen Arbeitsträger, der Abteilungen und des Gesamtbetriebs umfassen. Dazu sind hinreichende Kenntnisse der übrigen Funktionen und der Betriebspolitik notwendig. Eine theoretische und praktische Ausbildung im Betrieb sollte im Hinblick auf die spätern Aufgaben der eigentlichen Tätigkeit vorausgehen, damit der Sozialchef den Anforderungen seines Verantwortungsgebietes genügen kann. Dies erfolgt am besten durch direkte Betätigung in den verschiedenen Abteilungen des Betriebs, die Gelegenheit gibt, die Arbeit, den Arbeits-

[1] Filene, a.a.O., S. 100.
[2] Development of a Personnel Division, in „Personnel" May 1937, S. 130.

ablauf, die Arbeitsträger und den Geist der Beziehungen kennenzulernen und zu studieren.

Der Chef der Sozialabteilung muß ein Mann der Tat sein und nicht ein im Betrieb tätiger Missionar. Er muß aber jene Feinfühligkeit besitzen, die ihm gestattet, die Lebensbedürfnisse des Betriebes einzusehen und die täglichen organisatorischen und individuellen Vorkehrungen nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit anzuordnen oder zu befehlen.

Die Aufgaben der Sozialfunktion haben wir in den Abschnitten A II und C II, 1 b, Ziff. 5, umschrieben. Die Erfüllung der Aufgaben sollte „evolutionär" und nicht revolutionär vor sich gehen. Die Tätigkeit der Sozialabteilung soll sich dauernd auf die gemeinsamen Interessen der Arbeitsträger und der Betriebsleitung ausrichten. Ein Großteil ihrer Aufgaben und derjenigen der Betriebsführer sind sozialer Natur. Dieses Bewußtsein sollte immer wieder wachgerufen werden. Der Gefahr einer Entfernung von diesen Richtpunkten muß bewußt entgegengearbeitet werden. Noch wichtiger als in andern Abteilungen (Funktionen) ist die gründliche Planung und Leistungsvorbereitung vor jeder Anweisung, Anordnung und Befehlsausgabe; denn sie betreffen durchwegs Menschen und können nicht ohne bleibende Nachteile rückgängig gemacht werden. Ebenso wichtig wie die Planung und Vorbereitung ist die Kontrolle aller Leistungen, Anordnungen, Anweisungen und Befehle. Auf ihre große erzieherische Bedeutung haben wir an anderer Stelle hingewiesen.

Neben der Betriebsleitung müssen auch die Sozialfunktionäre den Kontakt mit allen Arbeitsträgern intensiv pflegen. Nur so können sie ihre wirklichen Interessen vertreten. In abgeschwächter Form gelten diese Ausführungen auch für die untergeordneten Stellen der Sozialabteilung (Ausbildungschefs, Fürsorgechefs, Assistenten).

Von den Persönlichkeitswerten der Sozialfunktionäre hängt die Wirksamkeit der Sozialfunktion, als wichtigste Schlüsselstelle nach der Betriebsleitung im Betrieb, ab.

I. Die Anstellung

Das Ziel der Anstellung ist, den richtigen Mann an den richtigen Platz zu stellen[1]. Dieses Ziel bestimmt die Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt sowie der Auswahl und Anstellungstechnik.

[1] Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf den Abschnitt B III.

Die Betriebsleitung hat es weitgehend in der Hand, das zukünftige Leistungsvermögen des arbeitsintensiven Einzelhandelsbetriebs mit der Planung des Einsatzes von neuen Angestellten zu beeinflussen. Die Frage der Anstellung hat somit eine entscheidende Bedeutung für die Betriebsleistung. Es sollten weder Zeit noch Kosten gescheut werden, um die zukünftigen Leistungsmöglichkeiten durch eine aktive Planung der Anstellung bewußt zu bestimmen. Dabei müssen die bestehenden und zukünftigen Verhältnisse in Betracht gezogen und die Anstellung darauf abgestimmt werden.

In der Praxis wird hin und wieder übersehen, daß die für die Anstellung verwendete Zeit nur einen Bruchteil derjenigen beträgt, die später im Betrieb für die Einarbeit und die Ausbildung eines ungenügenden Angestellten aufgewendet werden muß. Besonders im Einzelhandelsbetrieb erhöht sich die Wichtigkeit der Anstellungsfragen wegen den häufigen Wechseln in den Anstellungsverhältnissen um ein beträchtliches. Erfolgt die Anstellung planlos, nur in der Absicht, eine momentane Lücke auszufüllen und nur mit Rücksicht auf den augenblicklichen Stand der Betriebsleistung, so wird die Auswahl ebenso planlos oder mangelhaft ausfallen.

Die Anstellungsplanung gelangt zu besonderer Bedeutung beim Einsatz von Lehrlingen. Es muß sorgsam und rechtzeitig überlegt werden, in welchen Abteilungen die Einstellung eines Lehrlings möglich und erforderlich ist. Durch das Reglement über die Lehrlingsausbildung in den kaufmännischen Berufen[1] vom 28. März 1940, ist die Zahl der für jeden Betrieb zulässigen Lehrlinge beschränkt (Ziff. 2). Dieses Reglement wird in den einzelnen Kantonen verschieden gehandhabt. In Zürich z. B. werden zur Festsetzung der höchstzulässigen Anzahl Lehrlinge alle Angestellten einer Abteilung (Funktion), z. B. des gesamten Verkaufs mit allen Abteilungen als Basis genommen, in Basel hingegen die Angestelltenzahl der einzelnen Abteilungen, z. B. des Haushaltrayons, des Lebensmittelrayons usw. Im Kanton Basel ist demgemäß eine höhere Anzahl Lehrlinge zugelassen als im Kanton Zürich, indem in Basel auch die nach den Zürcher Berechnungen in den einzelnen Abteilungen entstehenden Spitzen vollgültig mitzählen. Die Anstellungsplanung der Lehrlinge findet somit in Zürich engere Grenzen als in Basel.

Die planvolle Auslese der neuen Mitarbeiter setzt zweierlei voraus: Einerseits ein Urteil über die bisherige Leistung, die höchste Leistungsmöglichkeit und die geplante, erwartete Leistung, und anderseits ein Urteil über den Menschen, der die geplante, erwartete Leistung voll-

[1] In Anlehnung an das Bundesgesetz über die berufliche Ausbildung 1930.

bringen soll. In der Zielsetzung muß die Planung der Anstellungen auch auf den Arbeitsrhythmus und die Zusammensetzung der bereits angestellten Leistungsträger Rücksicht nehmen, ferner ist sie an das auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehende Angebot gebunden. Parallel mit der Berücksichtigung von betont arbeitspolitischen Richtpunkten sollte die Planung auch betont sozialpolitische Ziele verfolgen. Sie sollte bestrebt sein, die Arbeitskräfte an jene Plätze zu stellen, an denen sie einen ihrem Leistungsvermögen entsprechenden Lohn verdienen können. Durch eine mangelhafte Anstellungspolitik wird der Grundstein zu sozialen Spannungen gelegt, die sich später oft als Vorläufer von Arbeitslosigkeit erweisen.

1. Der Arbeitsmarkt

Wenn auch in den meisten Betrieben eine fest umschriebene Anstellungspolitik fehlt, so geht die allgemeine Tendenz doch darauf aus, das Niveau der Arbeitskräfte und deren Leistungsfähigkeit zu heben. Dieser Tendenz sind aber durch die angebotsbestimmenden Faktoren ganz bestimmte Schranken gesetzt.

a) Das Angebot

Unter den Faktoren, die das Angebot von Arbeitskräften für den Einzelhandelsbetrieb bestimmen, sind einzelne zu nennen, die es maßgebend beeinflussen. Die negativen Faktoren, die allgemein der Arbeit im Einzelhandel anhaften, sind die lange Arbeitszeit[1], die Arbeit am Samstagnachmittag und die verhältnismäßig tiefen Löhne der untern Angestellten. Diese Faktoren sollten allein mit Rücksicht auf die früher aufgestellten sozial-ethischen Postulate eine Bessergestaltung erfahren. Die Entschuldigung, daß es dem Betrieb aus finanziellen Gründen nicht möglich sei, diesen Postulaten zu entsprechen, lassen seine Existenz, von sozial-ethischen Gesichtspunkten gesehen, als nicht berechtigt erscheinen. Ein Betrieb ist in einem solchen Fall nicht imstande, das zu leisten, was ihm nach den im ersten Abschnitt abgeleiteten Postulaten als Aufgabe übertragen ist. Daß die Verwirklichung dieser Postulate aber möglich ist, beweisen Betriebe, die sie im Bewußtsein ihrer Verantwortung verwirklicht haben, z. B. Magasin du Nord, Kopenhagen, Westdeutscher Kaufhof, Köln, ferner eine Großzahl der nordamerikanischen Großbetriebe des Einzelhandels. Die schweizeri-

[1] siehe Abschnitt C, IV 1a.

schen Großbetriebe des Einzelhandels und der Detailhandel sind in dieser Hinsicht zum Teil noch im Rückstand.

Neben diesen wichtigsten Faktoren, die für den Umfang des Angebots ausschlaggebend sind, kommen noch folgende weitere Faktoren in Betracht: Ausgestaltung der sachlichen Grundlagen der Arbeit, allgemeine Arbeitsbedingungen und die Arbeitsatmosphäre. Der letzte Punkt betrifft die Art der Menschenführung und der menschlichen Umgebung und fällt unter diesen Faktoren entscheidend ins Gewicht. Wie uns von maßgebenden Stellen versichert wurde, hat er gerade in schweizerischen Verhältnissen auf das Arbeitsangebot einen nicht zu unterschätzenden Einfluß.

Auf das Angebot von Lehrlingen ist neben diesen Faktoren der Ausbau der betrieblichen Ausbildung von großem Einfiuß.

Das Arbeitsangebot, das den Großbetrieben des Einzelhandels, dessen bedeutendste Form das Warenhaus ist, zur Verfügung steht, wird überdies durch besondere einschränkende Momente beeinflußt. Der mittelalterliche Krämer- und Ramschgeist als Charakteristik des Bazars haben den Eindruck bis in die heutigen Generationen nachwirken lassen und schaffen bei vielen arbeitstätigen Menschen eine Abneigung gegen die Arbeit im Warenhaus. Die Tatsache, daß diese besondere Geisteshaltung auch heute noch in einzelnen Großbetrieben (allerdings auch in Kleinbetrieben) herrscht, vermag die Abneigung nur zu verstärken. Neben diesen oft nur in der Vorstellung existierenden Faktoren bestehen jedoch die realistischeren, tatsächlich vorhandenen, die wir oben aufführten; ihre negativen Auswirkungen sind den Betriebsführern oft nicht genügend bewußt. Diese Tatsache hängt nach der Feststellung eines Fachmannes vielfach damit zusammen, daß der Einzelhandel trotz qualitativ tiefstehender Arbeitskräfte ein „rentables Geschäft" ist, und immer genügend Arbeitskräfte — allerdings in großer Zahl von minderer Qualität — zur Verfügung stehen. Mit dieser Einstellung „es ging immer und wird auch weiter gehen" erlahmt aber der Wille zum Möglichen und Besseren.

Der einzige entschieden positive Faktor, der die Arbeitsstätte in einem auch nicht sehr fortschrittlichen Großbetrieb des Einzelhandels begehrlich macht, ist die Möglichkeit des leichtern Aufstiegs[1]. Diesem Faktor könnte ein zweiter angefügt werden, nämlich die äußerst vielseitige und interessante Arbeit im Einzelhandel. Diese Faktoren können aber nur dann ihr Gewicht wirksam in die Waagschale werfen, wenn

[1] Staerk, a.a.O., S. 25.

die grundsätzlich das Angebot bestimmenden Faktoren auf ein Niveau gebracht sind, das demjenigen anderer Betriebe gleichkommt.

Gewiß müssen Schwierigkeiten überwunden werden, um dieses Ziel zu erreichen. Ist es aber einmal erreicht, wird sich das Angebot dermaßen erweitern, daß der Einzelhandelsbetrieb die Möglichkeit hat, seine Aufgabe weit wirtschaftlicher (im Sinne der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit) zu erfüllen.

In der Zielsetzung, das Arbeitsangebot zu erweitern, darf aber nicht übersehen werden, daß das Niveau der Angestellten jenes der durchschnittlichen Kundschaft nicht übersteigen darf, es sei denn, daß die Betriebspolitik dies rechtfertigt (Plan, in Zukunft eine höhere Kundenschicht zu erfassen). Es wäre falsch, dem durchschnittlichen Kunden einen ihm stark überlegenen Angestelltentyp gegenüberzustellen. Auf diese Zusammenhänge muß hingegen in andern Abteilungen (Funktionen) als dem Verkauf, z. B. in der Finanzabteilung, in der Werbe- und Sozialabteilung, nicht in dem Maße Rücksicht genommen werden, ebenso nicht in der Auswahl der Chefs.

Die Angestellten, wie wir sie in den heutigen Verhältnissen der Einzelhandelsbetriebe antreffen, entstammen meist dem gehobenen Arbeiterstand und dem untern Mittelstand. Sie sind oft nur mit einem Mindestmaß von Ausbildung ausgerüstet. Diese Tatsache erschwert z. B. auch die Heranbildung von Chefs aus den eigenen Reihen.

Eine Untersuchung von Hildegard Schröer[1], die sich mit der Erforschung der Kreise befaßte, aus denen sich die Angestellten der Einzelhandelsbetriebe rekrutieren, zeigt folgendes Bild:

IV. Gruppe:	Aus Kreisen ungelernter Arbeiter	8,8%
III. Gruppe:	Aus Kreisen gelernter Arbeiter	42,7%
II. Gruppe:	Aus Kreisen Angestellter mittleren Grades . .	45,0%
I. Gruppe:	Aus Kreisen gehobener Beamten u. Angestellten.	3,5%

Die allgemeine Tendenz ergibt eine deutliche, allmähliche Verschiebung nach oben (von Gruppe IV zur Gruppe I).

b) Die Beziehungen zum Arbeitsmarkt

Die Aufgabe der Sozialabteilung ist, die Beziehungen zum Arbeitsmarkt in dem Umfang aufrechtzuerhalten, der ihr erlaubt, die Quellen im Augenblick des Bedarfs innerhalb nützlicher Frist zu mobilisieren.

Um möglichst viel Grundlagen für die Erfüllung dieser Aufgabe zu sammeln, muß die verantwortliche Stelle mit Arbeitsvermittlungsbüros (wobei Nicht-Profit-Suchenden der Vorrang gebührt), mit Fachleuten,

[1] Schröer, a.a.O., S. 61.

die den Beruf kennen, mit Fachzentren, Fachschulen und mit befreundeten Konkurrenzbetrieben in ständiger Verbindung stehen.

Schülern und Lehrern von Fachschulen sollte der Betrieb bereitwillig Gelegenheit zu Besuchen geben. Der Kontakt mit Fachschulen kann enger gestaltet werden, wenn Chefs höhern Grades in diesen Schulen periodisch Vorträge halten, um die Schüler und Studenten jür den Betrieb und seine Organisation zu interessieren. Schülern und Studenten sollte auch Gelegenheit geboten werden, in Semesterferien kurze Zeit im Betrieb tätig zu sein.

Die Beziehungen zum Arbeitsmarkt können ferner dadurch intensiviert werden, daß systematisch geeignete Arbeitskräfte aufgesucht werden. Diese Suche kann unter Zuziehung von kompetenten Betriebsführern aus andern Abteilungen und von Lieferanten erfolgen. Die Tätigkeit der zu disem Zweck zugezogenen Kräfte beruht im Beobachten von Verkäuferinnen in andern Einzelhandelsbetrieben, im Auffinden von Adressen guter Fachleute und in der Mitteilung dieser Unterlagen an die Sozialabteilung. Aufgabe der letztern ist, die Angaben zu überprüfen und gegebenenfalls mit den betreffenden Leuten in Verbindung zu treten.

Bewerber, die sich ohne Aufforderung um eine Anstellung bemühen, sollten derart befragt oder eventuell geprüft werden, daß sich ein klares Bild über ihre Fähigkeiten und ihr Leistungsvermögen ergibt.

Alle genauern Angaben über Anwärter sollten laufend registriert werden, so daß bei Bedarf sofort auf die passenden Interessenten zurückgegriffen werden kann. Besonders wertvoll sind Aufzeichnungen über Chefposten-Anwärter. Die Registratur von Anwärtern für untere Stellen wird wertlos, wenn seit der Bewerbung zwei bis drei Monate verstrichen sind. Die Sachlage ist anders, wenn sich besonders qualifizierte Anwärter um Aufnahme in den Betrieb bewerben. Diese sind eher bereit, auch längere Zeit auf eine ihnen interessant erscheinende Stelle zu warten.

Die Verbindung mit Bewerbern für Chefposten kann in der Weise aufrechterhalten werden, daß ihnen abmachungsgemäß, z. B. alle sechs Monate, ein Formular zugesandt wird, auf dem sie erklären, ob sie ihre Offerte weiterhin aufrechtzuhalten wünschen.

2. Die Art der Deckung des Arbeitsbedarfs

Die Deckung des Arbeitsbedarfs muß in erster Linie dem Arbeitsrhythmus Rechnung tragen. Es sollten nur soviel Arbeitskräfte fest

angestellt werden, als daß ein im Rahmen der normalen Betriebsentwicklung auftretender Beschäftigungsrückgang nicht einer Entlassung von Angestellten ruft. Dieser Forderung nachzukommen, dürfte nicht schwer sein, da die Umschlagszahl im Einzelhandelsbetrieb sehr hoch ist, und daher die Anpassung an neue Situationen ohne Entlassungen ermöglicht wird. Der Arbeitsbedarf muß ferner mit Rücksicht auf die einzelnen Leistungsaufgaben[1] und die Anstellungspolitik gedeckt werden. Insbesondere müssen die Ziele der Anstellungspolitik, die eine gruppenweise oder abteilungsweise Änderung in der Zusammensetzung der Arbeitsträger bezwecken, bei einer notwendigen Neuanstellung beachtet werden. Die Beantwortung der Frage: Welche Eigenschaften und Fähigkeiten fehlten dem bisherigen Angestellten? wird bei der Neuanstellung helfen, diesen Mangel zu beseitigen.

Die Kompetenz und Verantwortung für das Anfordern einer Arbeitskraft und die Entscheidung für die Anstellung sollte dem spätern Vorgesetzten des Neuanzustellenden übertragen werden. Als unterste Stelle kommen hiefür nur Vorgesetzte mittleren Grades in Frage, z. B. der Rayonchef. Der Sozialchef trifft an Hand der schriftlich niedergelegten Leistungsaufgabe für den zu besetzenden Posten und nach den Grundsätzen der Anstellungspolitik aus der gesamten Auswahl eine engere Auslese von mindestens drei bis maximal fünf Bewerbern. Aus der Mitte der Auslese wählt der verantwortliche Chef denjenigen Bewerber endgültig, der ihm am besten entspricht. Diese folgenschwere Kompetenz der Abteilungschefs erhöht die Anforderungen der Führungsaufgabe und lassen es, nebenbei bemerkt, als nicht gerechtfertigt erscheinen, für kleine und kleinste Abteilungen einen Chefposten zu schaffen.

Der verantwortliche Chef sollte aber nicht gezwungen sein, unbedingt aus der Auslese wählen zu müssen. Er sollte eine weitere Auslese anfordern können. Dieses Vorgehen darf nicht starr gehandhabt werden. Es soll lediglich die Prinzipien veranschaulichen. Möglich ist z. B., daß ein bestimmter Bewerber zum vorneherein als sehr geeignet erscheint und im gegenseitigen Einverständnis von Sozialchef und verantwortlichem Chef angestellt wird. Damit die Betriebsführer in die Auslese der Sozialabteilung Vertrauen haben, ist Voraussetzung, daß sie über Zweck und Ziele der Anstellungspolitik orientiert sind. Vorgängig der Auswahl hatten die Betriebsführer schon ihrerseits Gelegenheit, die Anstellung zu beeinflussen, indem sie mithalfen, die Leistungsaufgaben zu umschreiben.

[1] siehe Abschnitt B, III 2a—c.

Der Kompetenzbereich des Abteilungschefs wird durch die Tatsache, daß nach außen der Sozialchef (Personalchef) oder der Betriebsführer als für den Anstellungsvertrag verantwortlich zeichnet, in keiner Weise geschmälert.

Bei der Auswahl eines Chefs sollte der oberste Betriebsführer in Beratung mit dem Sozialchef entscheiden.

a) Für feste Anstellung

Ein Plan mit der idealen Besetzung aller festen Anstellungen und den damit im Zusammenhang stehenden notwendigen Änderungen erleichtert die Durchführung der Arbeitsbedarfsdeckung, indem daraus der künftige Bedarf eindeutig zu erkennen ist.

Neben dem Anstellungsplan sollte auch ein Plan bestehen, der die systematische Ausbildung aller jener Angestellten vorsieht, die für eine Beförderung in Frage kommen. Die Durchführung dieses Planes gestattet dem Sozialchef, sich im Moment des Bedarfs ein klares Urteil über die Möglichkeit der Beförderung zu bilden.

Die Anstellungspolitik der meisten Betriebe sieht vor, vorgängig jeder festen Anstellung zu prüfen, ob nicht im eignen Betrieb ein Kandidat vorhanden ist, der den Leistungsaufgaben der zu besetzenden Stelle entspricht. Die Wahl sollte aber nur dann auf einen betriebseigenen Kandidaten fallen, wenn sein Leistungsvermögen den Anforderungen der Leistungsaufgabe besser entspricht (auf lange Sicht) als das jedes fremdbetrieblichen Bewerbers.

Werden die Aufstiegsmöglichkeiten sorgfältig geplant und gepflegt, so wachsen sie zu einer erstklassigen Quelle der Arbeitsbedarfsdeckung aus. Sie erleichtern die Anstellung von qualifizierten Arbeitskräften, geben allen Angestellten einen natürlichen Stimulus und verhindern oft unerwünschte Wechsel. Sind einem Unternehmen mehrere Betriebe von verschiedener Größe angegliedert, so nehmen die Varianten der Beförderung durch die Versetzungsmöglichkeit von kleinern in größere Betriebe zu. Aber auch ohne diese Varianten sind die Aufstiegsmöglichkeiten im Einzelhandel, wie erwähnt, als gut zu beurteilen. Sie sind das große Aktivum, das er in die Waagschale werfen kann. Es erscheint uns daher doppelt wichtig, daß die Beförderung sehr sorgfältig geplant wird.

Die periodische Beurteilung der Angestellten bildet die beste Grundlage für die Auswahl der zukünftigen Anwärter auf ranghöhere Stellen. Dabei fällt selbstverständlich auch das Dienstalter als positiver Faktor mit in Betracht. In kleinern Betrieben kann die Beurteilung durch fort-

gesetzte Fühlungnahme der Vorgesetzten mit den Untergebenen ersetzt werden. Diese Fühlungnahme ist aber auch notwendig, wenn auf Grund von periodischen Beurteilungen ausgewählt wird. Besteht kein Beurteilungssystem, so sollte vorgängig der Beförderung neben dem Urteil des direkt Vorgesetzten auch die Meinung eines weitern Vorgesetzten, der oft mit dem in Frage stehenden Angestellten zu tun hatte, angehört werden.

Wohl zu beachten ist, daß nicht jeder tüchtige Angestellte in untern Stellen auch ein tüchtiger Vorgestzter wird. Die Erfahrung hat gezeigt, daß routinierte Angestellte selten gute Vorgesetzte werden. Dem Routinierten liegt die Arbeit in Fleisch und Blut, während die Tüchtigkeit des Führers und Vorgesetzten vorwiegend im klaren, logischen Überlegen liegt.

Die Eignung zum Führer läßt sich etwa herausfinden durch Vergleich der Fähigkeiten mit dem, was der einzelne daraus macht, ferner durch Beobachtung der Reaktion auf Kritik, der Art der Erledigung langweiliger Arbeiten und der Art der Äußerungen über Mitarbeiter. Ergibt die Beobachtung durchwegs negative Resultate, so läßt sich mit Bestimmtheit auf mangelnde Menschenkenntnis und Nichteignung als Führer schließen.

Wir setzen bei der Auslese von Bewerbern immer voraus, daß eine klare Umschreibung der Leistungsaufgabe jedes Postens und jeder Stufe besteht, welche die wichtigsten Eigenschaften und Fähigkeiten hervorhebt, die bei jeder ranghöhern Stufe zusätzlich notwendig sind; welche auch erlaubt, die Befähigung und Eignung zuverlässig zu untersuchen. Besteht eine Planung der Aufstiegsmöglichkeiten, so muß auch entschieden werden, welche Methode gewählt werden soll, um die einzelnen Kandidaten zu dem ausreifen zu lassen, was sie werden möchten. Eine häufige Erfahrung zeigt, daß schnell Beförderte oft der nötigen erlernbaren Kenntnisse der Führungsaufgabe entbehren.

Für die untersten Angestelltenstufen sehen wir in der Heranbildung fähiger Lehrlinge die geeignetste Quelle für die Bedarfsdeckung. Die Hausordnung eines bekannten schweizerischen Einzelhandelsbetriebes sieht zwar vor, daß die Lehrlinge nach Beendigung der Lehre in der Regel aus der Firma austreten. Diese Bestimmung wurde mit dem sehr verständlichen Bestreben aufgenommen, die jungen Leute zu veranlassen, andere Betriebe kennenzulernen und sich dort weiterzubilden. In der Praxis hat sich aber nach und nach die Erkenntnis durchgerungen, daß die sorgfältige Auslese der Lehrlinge und ihre ebenso sorgfältige Ausbildung auf diese Weise zu einem unwirtschaftlichen Kraftaufwand

wird. Gerade die jungen Kräfte mit ihrer meist idealen Einstellung zur Arbeit können sehr leicht derart beeinflußt werden, daß aus ihnen treueste und leistungsfähigste Angestellte werden. Wird großer Wert auf eine Fortbildung der Lehrlinge durch Übertritt in andere Betriebe gelegt, so könnte dies mit der Organisation eines Austausches mit andern Betrieben ermöglicht werden. Sehr zweckmäßig wäre ein Austausch mit einem westschweizerischen Einzelhandelsbetrieb, in dem auch die in den deutschschweizerischen Schulen obligatorische Fremdsprache vervollkommnet werden könnte. So besteht auch die Garantie, daß die jungen Kräfte nicht durch schlechte Bedingungen in einem andern Betrieb der Berufsideale beraubt werden. Aus den Lehrlingen kann mit einer planmäßigen Anstellungspolitik im Lauf der Jahre ein gesunder, dem Betriebsgeist entsprechender Nachwuchs aufgezogen werden, der die sichersten Voraussetzungen für eine fortwährende Leistungsverbesserung bildet. Wir setzen voraus, daß die jungen Kräfte nicht als vorteilhafte „Ware Arbeit" zurückbehalten und ihre Unerfahrenheit ausgenützt wird, sondern ihnen ihren besondern Vorzügen entsprechende Arbeitsbedingungen gewährt werden.

Aus diesen eigenbetrieblich aufgezogenen Angestellten kann mit der Zeit planmäßig jene Elite ausgezogen werden, die sich als erste Kräfte, als stellvertretende Chefs oder als Chefs eignen. Es erscheint aber durchaus wünschbar, auch eine zahlenmäßig starke Schicht von Verkaufspersonal zu haben, die nicht zur Beförderung vorgesehen wird. Diesem Personal kann in der Weise die Möglichkeit einer Beförderungsvariante geboten werden, indem besonders gute, routinierte Verkaufskräfte, die sich nicht als Vorgesetzte eignen, in andere Abteilungen versetzt werden, um mit der Zeit der Gruppe der fliegenden Verkäuferinnen zugeteilt zu werden, die besser entlöhnt sind.

Im Anschluß an die Planung der eigentlichen Aufstiegsmöglichkeiten können spezielle Ausbildungsgruppen in Form einer Juniorenkonferenz gebildet werden. Aus ihrer Mitte werden die Anwärter ausgezogen. In der Bildung von ausgesprochenen Chefanwärter-Gruppen liegt zwar eine Gefahr, indem sich leicht Unzufriedenheit herausstellte, wenn die ersehnte Beförderung lange nicht erfolgt oder nach der Meinung der Kandidaten nicht der Fähigste ausgewählt wurde. Dieser Wirkung kann damit begegnet werden, daß auch mit andern Betrieben Beziehungen gepflegt werden, in denen qualifizierte Anwärter untergebracht werden können. Ferner sollte der Entscheidung eine objektive Eignungsprüfung vorangehen, die Zweifel ausschaltet.

Von der Beförderungsmöglichkeit, als dem stärksten Positivum der

Anstellung, machen aber auch die Betriebe, die den Grundsatz der „Beförderung von innen" zum Prinzip der Anstellungspolitik erheben, tatsächlich nur zurückhaltend Gebrauch. Denn oft fehlt eine Anstellungsplanung für die nächste und weitere Zukunft. Diese Erscheinung steht aber auch damit im Zusammenhang, daß die Großzahl der Angestellten, nämlich die weiblichen und jene mit geringer Bildung, für mittlere Vorgesetztenposten als nur zum Teil und für höhere Vorgesetztenposten als sehr wenig geeignet betrachtet werden. Ferner besteht die verbreitete und berechtigte Ansicht, daß sich der Einzelhandelsbetrieb die unerläßliche Eigenschaft der Elastizität am zweckmäßigsten durch „Blutauffrischung" von außen erhalten kann. Die Hereinnahme von Außenstehenden für Chefposten entspringt aber, wie bereits bemerkt, anderseits auch der Zwangslage, daß wegen den Arbeitsbedingungen im Einzelhandel in untern Stellen nur selten tüchtige Arbeitskräfte angestellt werden können, die bereit sind, sich von unten heraufzuarbeiten. Diesem Mangel könnte teilweise dadurch begegnet werden, daß Absolventen von mittleren und höhern Berufsschulen für ein 1—2jähriges Volontariat angestellt werden und ihnen anschließend bei Eignung der Aufstieg gesichert wird. Diesen Weg haben amerikanische und auch einzelne europäische Warenhäuser gewählt und gute Erfolge erzielt.

Chefanwärtern und qualifizierten Chefs mittleren Grades kann ebenso wie dem Personal Gelegenheit geboten werden, durch Versetzung in andere Abteilungen und in größere und anders geartete Betriebe ihre Kenntnisse auszuweiten. Diese Verschiebungen haben überdies den Vorteil, daß sie den einzelnen elastisch erhalten, ihm den Horizont erweitern und die Grundlagen für die Zusammenarbeit verbessern. Die Verschiebung kann auch vorübergehend verfügt werden, was in Perioden schwacher Beschäftigung in der Stammabteilung des zu versetzenden Angestellten besonders zweckmäßig geschehen kann. Das amerikanische Warenhaus Macy's in New York wendet dieses Verfahren in großem Umfang und mit sehr gutem Erfolg an.

In bezug auf die Arbeitsträger erfüllt der Betrieb mit den Versetzungen auch teilweise ein soziales Postulat, welches ihm die Aufgabe auferlegt, die ihm anvertrauten Menschen vorwärts zu bringen und ihre Kräfte zu fördern. Mit der systematischen Versetzungsplanung können ferner zeitweilige Lücken, die sonst nur durch Aushilfskräfte ausgefüllt werden könnten, mit betriebsgewohnten Angestellten besetzt werden.

Die Verschiebung und Versetzung hat auch dort eine Bedeutung, wo fest Angestellte den Leistungsanforderungen ihres Arbeitsplatzes nicht mehr entsprechen und in freiwerdende, für sie besser passende

Stellen umgeteilt werden. In vielen Fällen lassen sich damit Entlassungen umgehen. Versetzungen in diesem Sinn sollten aber nur dann verfügt werden, wenn greifbare Aussichten dafür bestehen, daß sich der zu Versetzende an der neuen Stelle bewähren wird.

b) Für die Anstellung von Aushilfen

Die starken Schwankungen des Arbeitsrhythmus' im Einzelhandelsbetrieb werden es nie vermeiden lassen, daß die Arbeitsspitzen immer teilweise durch zeitlich beschränkten Einsatz von Aushilfskräften gemeistert werden müssen. Da aber die aushilfsweise angestellten Arbeitskräfte keinen auskömmlichen Lohn verdienen können, hält es oft recht schwer, diese Notwendigkeit mit den sozial-ethischen Postulaten in Einklang zu bringen. Der Sozialchef sollte darauf tendieren, nur solche Aushilfen einzustellen, für welche die Kurzarbeit den Sinn hat, ein kleines Familieneinkommen mit einem zusätzlichen Verdienst zu vergrößern. Darüber hinaus sollte alles unternommen werden, um die nötige Zahl von Aushilfen zu verkleinern[1]. Die Erfahrung hat zudem gezeigt, daß ein hoher Prozentsatz von Aushilfskräften in jeder Beziehung unwirtschaftlich ist. Die Aushilfen arbeiten ohne großes Interesse für den Betrieb, ihre Berufskenntnisse sind oft mangelhaft. Außerdem sind sie meist noch nicht zur Stelle, wenn sie von der Kundschaft verlangt werden und bedeuten für die Ausbildungsabteilung eine starke Belastung. Die Großzahl der maßgebenden europäischen Großbetriebe erstrebt denn auch das Ziel, den Zuzug von Aushilfen mehr und mehr durch Einstellung von qualifiziertem Verkaufspersonal zu umgehen. Ein prominenter Fachmann berichtet, daß in Nordamerika die gegenteilige Tendenz, d. h. eine Zunahme des Prozentsatzes der Kurzarbeiter festzustellen ist.

Die negativen Wirkungen bei Anstellung von Aushilfen können in der Weise bis zu einem gewissen Grad ausgeschaltet werden, daß ehemalige, inzwischen verheiratete Verkäuferinnen als Aushilfskräfte zugezogen werden. Beim Austritt von Verkäuferinnen, die als spätere Aushilfen in Betracht kommen könnten, sollte der Sozialchef daher darauf bedacht sein, sich ihre Mitarbeit in diesem Sinn nach Möglichkeit zu sichern, um so eine Reserve guter, leicht mobilisierbarer Kräfte zu schaffen.

Daneben bestehen aber andere Auswege, um den Beschäftigungsschwankungen zu begegnen. Wir haben die innerbetrieblichen Vorkehrungen der Kompensation, Verschiebung und Bildung von flie-

[1] Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf das Kapitel „Arbeitsrhythmus" B, I 3.

genden Gruppen aufgeführt. Diese Auswege sind nur dann voll brauchbar, wenn jene Chefs, die in der zeitweiligen Abgabe ihrer Leute einen Prestige-Verlust sehen, durch geeignete Mittel (Ausbildung, Besprechung, Anpassung des Lohnes an die Führerfähigkeiten) eines bessern belehrt worden sind. Von der Bildung fliegender Gruppen wird in europäischen Verhältnissen nur selten Gebrauch gemacht. In schweizerischen Betrieben sind sie nicht anzutreffen.

Die Bildung von fliegenden Gruppen bietet neben dem Vorteil, daß sie die Umgehung der Anstellung von unwirtschaftlichen Kurzarbeitern gestattet, auch die erwähnte Möglichkeit, die Beförderungsvarianten zu erweitern. Außerdem stehen diese Gruppen jederzeit zur Verfügung, und die Tätigkeit in diesen Gruppen erweitert die Routine und die Fähigkeiten der ihnen angehörenden Verkaufskräfte andauernd. Die Verkäuferinnen der fliegenden Gruppen sind einer Stammabteilung zugeteilt. Sie können aber, sofern der Beschäftigungsgrad der Stammabteilung dies erlaubt, durch den Sozialchef jederzeit in die ihnen vertrauten Verkaufsabteilungen abberufen werden.

Die Schaffung einer künstlichen Saison durch Ausverkauf, Sommerverkauf usw. können wir nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit nur insoweit begrüßen, als sie wirklich dazu dient, einen durchgängig höhern Beschäftigungsgrad der fest Angestellten und eine bessere Einkommensbildung zu sichern. Arten diese Spezialaktionen hingegen in eine Aufpeitschung des Leistungswillens und in einen Raubbau an den Arbeitskräften aus, die lediglich dem Profit dienen soll, so müssen wir sie als egoistische Bestrebung ablehnen.

3. Technik der Auswahl

Eine bis in die Einzelheiten geregelte Technik der Auswahl, wie wir sie in diesem Kapitel behandeln, kommt nur für feste Anstellungen in Frage.

Für die Anstellung von Aushilfen erübrigt sich die Anwendung einer solchen Auswahltechnik gar gänzlich, wenn es sich um frühere Angestellte handelt, deren Fähigkeiten bekannt sind. In allen andern Fällen des Einsatzes von Aushilfen gelangt ein summarisches Verfahren zur Anwendung, das sich meist auf eine einmalige, persönliche Vorstellung der Bewerber beschränkt.

Bei der Auswahl von Lehrlingen muß auf den Umstand Rücksicht genommen werden, daß die Eltern der Bewerber mit dem Betrieb auch als Kunden in Beziehung stehen. Am ehesten ist eine eigenbetriebliche

Eignungsprüfung geeignet, objektiv zur Auslese zu gelangen und Auseinandersetzungen mit den Eltern als „gute Kunden" zu vermeiden.

Eine Differenzierung in der Technik der Auswahl ergibt sich auch im Hinblick auf den Umfang des Verantwortungsgebietes, dem der neu Anzustellende vorstehen soll. So wird die Auswahltechnik, um ihrem Zweck zu dienen, nicht dieselbe Gründlichkeit aufweisen müssen, wenn es sich um die Anstellung eines Lageristen handelt, wie wenn ein Abteilungs-Direktor angestellt werden soll.

Ferner sind die ersten Phasen der Anstellungstechnik anders geartet, wenn es sich um eine Beförderung handelt.

Die Auswahl verfolgt das Ziel, jene Menschen für die zu besetzende Stelle auszulesen, die unter dem Angebot das kleinste Opfer des Ichs für die zu besetzende Leistungsaufgabe erbringen müssen, d. h. es soll das Leistungsvermögen des neuen Angestellten möglichst mit den Anforderungen der zu übernehmenden Leistungsaufgabe übereinstimmen. Das setzt voraus, daß einerseits die Leistungsaufgabe klar umschrieben ist, daß anderseits Wege und Mittel bestehen, um das Leistungsvermögen der Bewerber zu prüfen.

Der Mensch ist als Ganzes nicht mathematisch meßbar. Daher muß derjenige, der die Auswahl trifft (meist der Sozialchef), über vorzügliche psychologische Begabung und Kenntnisse verfügen. Er muß aber vermeiden, nur einen ihm persönlich ähnlichen Menschentyp in der Anstellung vorzuziehen.

a) Die Einleitung der Auswahl

Die Leistungsaufgabe der zu besetzenden Stelle einerseits und der Umfang der Beziehungen zu Quellen des Arbeitsmarktes anderseits ergeben den Rahmen, innerhalb welchem die einleitenden Maßnahmen der Auswahl erfolgen können. Der Erfolg der einleitenden Vorkehrungen der Auswahl wird somit durch den Exaktheitsgrad der Leistungsaufgabe-Umschreibung und den Umfang der Beziehungen zum Arbeitsmarkt vorweg eingeschränkt.

Das Vorgehen im einzelnen ist folgendes: In erster Linie wird der Plan der zur Beförderung vorgesehenen Angestellten konsultiert. Besteht kein solcher Plan, so sollte die zu besetzende Stelle den Angestellten durch Rundschreiben oder Hauszeitungsinserat bekanntgegeben werden. Auf diese Weise wird dem Prinzip der Beförderung von innen entsprochen und die Interessenten aus dem Betrieb haben die Möglichkeit, sich zuerst zu bewerben.

Hat diese erste Vorkehrung nicht den gewünschten Erfolg, so müssen die Beziehungen zum Arbeitsmarkt aktiviert werden. Vorweg sollte die Sozialabteilung an jene Bewerber gelangen, an denen der Betrieb interessiert ist, und in zweiter Linie an jene, welche registriert wurden. Gleichzeitig sollte die Verbindung mit den Fachzentren, Schulen, Fachleuten und Vermittlungsstellen aufgenommen werden. Erst wenn alle diese Anstrengungen zu keinem sehr befriedigenden Resultat geführt haben, sollte zu dem kostspieligen und zeitraubenden Mittel der öffentlichen Ausschreibung im Inserat gegriffen werden.

Dem Text des Inserates muß größte Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es darf nicht vorkommen, daß erst nach Eingang der ersten Offerten entdeckt wird, daß der Inhalt der Stellenausschreibung wesentlich anders aufgefaßt werden muß, als wie er gemeint war. Allgemeine Umschreibungen sollten vermieden und nur jene Fähigkeiten und Eigenschaften in das Inserat aufgenommen werden, welche die zu besetzende Stelle wirklich verlangt. Um eine unnötige Flut von Offerten zu vermeiden, ist besser, die Anforderungen der Stelle genau zu umschreiben, als z. B. durch Aufnahme einer Reihe von Fremdsprachen versuchen zu wollen, die Bewerberzahl einzuschränken. Der Mensch, der eine Stelle verläßt, um eine bessere anzutreten, macht dies sehr oft nicht aus der bloßen Hoffnung auf Verbesserung, sondern weil er in seiner frühern Stelle nicht sein ganzes Können anwenden konnte. Er ist deshalb doppelt enttäuscht, wenn in der Arbeit im Vergleich zum Inserat viel weniger verlangt wird.

Ob ein Inserat mit einer Chiffre oder dem Namenszug ausgeschrieben wird, hat wenig Bedeutung. Bei Namensnennung kann die Behandlung jener Bewerbungen vermieden werden, deren Absender z. B. aus gewissen Gründen nicht im Einzelhandelsbetrieb arbeiten wollen. Anderseits kann unter Umständen auf dem anonymen Weg jemand durch eine der schriftlichen Bewerbung folgende Besprechung für den Betrieb gewonnen werden, der sich anders nie gemeldet hätte.

Die Sichtung der Offerten erfordert einen sehr großen Zeitaufwand. Sie sollte daher nach einem ganz bestimmten System erfolgen. In den Magazinen zum Globus laufen z. B. für eine zu besetzende Sekretärinnen-Stelle in der Zentralverwaltung regelmäßig 100—150 Offerten ein. Von diesen scheiden meist 90—130 zum vorneherein aus. Die restlichen Bewerbungen fallen in die engere Wahl und werden sorgfältig geprüft. Bis auf etwa 5—10 Bewerberinnen werden alle ausgeschieden. Die verbleibende Anzahl wird zu einer persönlichen Besprechung vorgeladen.

Grundsätzlich sollten alle Offerten beantwortet werden, selbstverständlich unter Rücksendung der Unterlagen, sofern der Bewerber für die zu besetzende Stelle nicht in Frage kommt.

b) Fühlungnahme mit Bewerbern in engerer Wahl

Alle Bewerber, die aus der Einleitung der Auswahl als grundsätzlich geeignet hervorgehen, fallen in die engere Wahl. Soweit notwendig, wird diesen Bewerbern ein Fragebogen zugesandt (der Großzahl von fremdbetrieblichen Bewerbern), der dem Betrieb über verschiedene persönliche Verhältnisse des Bewerbers Aufschluß gibt. Zugleich werden Lichtbild und Zeugniskopien verlangt.

Da der Fragebogen geeignet ist, im Bewerber unter Umständen unberechtigte Hoffnungen zu wecken, muß mit seinem Versand sehr sparsam umgegangen werden.

Dem Bewerber, der den Fragebogen erhält, ist freigestellt, einzelne Fragen unbeantwortet zu lassen. Aus der unvollständigen Beantwortung der Fragen können vorweg gewisse Rückschlüsse auf den Bewerber gezogen werden. Diese Rückschlüsse haben zwar nicht unbedingte Gültigkeit, sind aber geeignete Anknüpfungspunkte für die spätere Unterredung.

Das Studium der eingegangenen Fragebogen darf nicht routinemäßig und flüchtig erledigt werden. Jede Frage hat ihren Sinn und die Antworten müssen auf diesen tiefern Sinn hin geprüft werden.

Die Fragen betreffen in großen Zügen folgende Gebiete:

1. Name, Adresse usw.
2. Persönliche und Familien-Verhältnisse.
3. Körperliche Charakteristiken.
4. Bildung.
5. Referenzen.
6. Berufliche Fähigkeiten und Praxis.
7. Verschiedene Einzelheiten (z. B. Lohn, Freizeitbetätigung).
8. Bemerkungen des Bewerbers.

Als Beispiel führen wir anschließend den gut ausgebauten Fragebogen der Magazine zum Globus auf (Tab. 14).

Der Fragebogen ist für die Entscheidung der Eignung sehr aufschlußreich. Ergänzt durch graphologische Urteile (die jedoch in der

Regel nur für Bewerber für Chefposten eingeholt werden), ergibt er ein festumrissenes Bild der Fähigkeiten des Bewerbers. Der Fragebogen gestattet, die Auslese derjenigen Bewerber zu treffen, die zur persönlichen Besprechung mit dem spätern Vorgesetzten und dem Sozialfunktionär und zu eventuellen Prüfungen eingeladen werden.

Die elterlichen Familienverhältnisse des Bewerbers, die aus dem Fragebogen hervorgehen, zeichnen sich sehr stark auf den Arbeitscharakter ab. Der Beruf des Vaters übt auf die Erziehung des Kindes einen entscheidenden Einfluß aus, ebenso die Verhältnisse, welche die Mutter zwingen, selbst zu arbeiten.

Hat der Bewerber Geschwister, so darf daraus geschlossen werden, daß der Gemeinschaftssinn ausgebildet ist. Das alleinige Kind hat meist Schwierigkeiten, sich der Gesellschaft anderer Menschen anzupassen. Es ist meist eigensinnig, eingebildet und verwöhnt.

Die altersmäßige Eingliederung des Bewerbers in die Reihe der Geschwister zeigt, wieviel Verantwortung er schon in frühen Jahren gegenüber den jüngern Geschwistern zu tragen hatte. Hat der Bewerber in der Reihe seiner Geschwister allein eine gute Bildung genossen, kann auf gute Begabung geschlossen werden.

Die Berücksichtigung der Kindesverhältnisse ist deshalb sehr wichtig, weil nach wissenschaftlicher Forschung die ersten sieben Lebensjahre für den Menschen von großer Bedeutung sind.

Hatte der Bewerber seine erste Schulbildung in der Stadt genossen, so ist seine Elementarausbildung meist weniger gründlich, als wenn er eine Landschule besucht hat.

Ein zwei- bis dreimaliger Stellenwechsel bis zum dreißigsten Altersjahr ist normal. Wurde die Stellung häufiger gewechselt, dürfen außergewöhnliche Gründe angenommen werden. Die Art der Liebhabereien und das Ausmaß, mit dem der Bewerber diesen nachgeht, geben zweckdienliche Aufschlüsse, die in der persönlichen Besprechung abgeklärt werden können.

Andere Antworten aus dem Fragebogen bilden sehr gute Anknüpfungspunkte für die Besprechung; so etwa die Tätigkeit am Feierabend, die Fächer, die in der Schule vorgezogen wurden (ob dies am Lehrer oder am Fach lag), die persönliche Einschätzung des Ranges in der Schule, das Motiv für die Berufswahl (eigener Entschluß oder des Vaters Wille), der eventuelle Berufswechsel.

Der Wert der Zeugnisse wird sehr verschieden beurteilt. Die Bewerber schreiben ihnen oft untrügliche Beweiskraft zu. Diese Auffassung wird zum Teil auch von Praktikern geteilt. Wir können ihnen

Tabelle 14

Fragebogen für Anstellungen in den Magazinen zum Globus

Globus

DAS SCHWEIZERISCHE WARENHAUS MIT FILIALEN IN ZÜRICH·BASEL·ST.GALLEN·CHUR·AARAU

CENTRAL-VERWALTUNG: Zürich, Löwenstr. 37 Telephon 58810

FILIALEN Telephon:	Zürich, Bahnhofbrücke 58816	Basel, Marktplatz 20600	St. Gallen, Rösslitor 23785	Chur, Kornplatz 1148	Aarau, Bahnhofstrasse 23612

Ort und Datum:

Bezugnehmend auf Ihre Bewerbung _____ um eine Stellung in unserem Unternehmen, bitten wir Sie, den vorliegenden Fragebogen **handschriftlich** auszufüllen und uns umgehend zurückzusenden. Ihre Auskünfte werden von uns selbstverständlich streng vertraulich behandelt, auch steht es Ihnen frei, einzelne Fragen unbeantwortet zu lassen. Dabei wollen Sie, soweit nicht schon eingesandt, ein Lichtbild und Zeugniskopien (keine Originale) beilegen.

Die Ausfüllung dieses Fragebogens geschieht ohne jede Verbindlichkeit unsererseits.

Hochachtungsvoll

MAGAZINE ZUM GLOBUS

Name: _____ Vorname: _____ Geb.-Datum: _____

Adresse: _____ Tel.-Nr. _____

Bürgerort: _____ Geburtsort: _____ Konfession: _____

ledig: _____ verlobt seit: _____ verheiratet seit: _____

Haben Sie Kinder, wieviele? _____ Geburtsjahre: _____

Militärverhältnisse, Grad: _____ Einteilung: _____

Wenn dienstfrei, weshalb? _____

Körpergröße: _____ Gesundheitszustand: _____

Haben Sie körperliche Fehler, welche? _____ Sehschärfe: _____

Haben Sie schwere Krankheiten und Unfälle durchgemacht und in welchem Alter?

_____

Wohnen Sie bei Eltern, Verwandten, privat oder in eigener Familie? _____

Adresse der Eltern: _____

Beruf des Vaters: _____ Geburtsjahr des Vaters: _____ Geburtsjahr der Mutter: _____

Geschwister, Vorname: _____ Geburtsjahr: _____ Beruf: _____

_____

_____

_____

_____

_____

Haben Sie Unterstützungspflichten, welche? _____

Sind Verwandte oder Bekannte von Ihnen bei uns in Stellung? Wenn ja, Name und Position:

_____

In Stellung gewesen bei Firma (Lehrstelle nicht hier aufführen)	Ort	Branche	In welcher Abteilung

Schulbildung:	In welchem Ort:	wieviele Klassen:	Haben Sie ein Abschlußzeugnis?
Primar- oder Gemeindeschule:			
Sekundar- oder Bezirksschule:			
Mittelschule:			
Hochschule:			
andere Schulen und Kurse:			

Lehre als: _____ in Firma: _____

Branche: _____ Die Lehre dauerte von: _____ bis: _____

Gegenwärtige Stellung (gekündet oder ungekündet?) als: _____

bei Firma: _____

Können wir uns bei Ihren früheren Arbeitgebern erkundigen? _____ beim jetzigen? _____

Fachkenntnisse: _____

Sprachkenntnisse (angeben ob in Wort und Schrift): _____

Maschinenschreiben: _____

Stenographie (System und Sprachen): _____

Andere Fähigkeiten und Erfahrungen: _____

Gewünschte Tätigkeit in unserer Firma: _____

Andere in Frage kommende Tätigkeiten: _____

Saläranspruch: _____ Früheste Eintrittsmöglichkeit: _____

Art Ihrer Arbeit	Letztes Gehalt	Eintritts-Datum	Austritts-Datum	Grund des Austritts

Referenzen

Name:	Adresse:	In welchem Verhältnis stehen Sie zu der genannten Person (Vorgesetzter, Verwandter, Bekannter, Freund, Dienstkamerad)?

Haben Sie Auslandsreisen gemacht? Wohin? Zweck? _____

Führen Sie eine besondere Lebensweise (Vegetarier, Abstinent, Nichtraucher)? Seit wann?

Welches ist Ihre Lieblingsbetätigung in Ihrer Freizeit? _____

Welches waren bis heute Ihre drei größten Erfolge? _____

In welchen Vereinen sind Sie Mitglied? _____

Ort und Datum: _____ Unterschrift: _____

Raum für interne Bemerkungen (nicht vom Bewerber auszufüllen)

Pers. Vorstellung: _____

aber nur bedingte Beweiskraft zuschreiben. Es müßten die nähern Umstände, z. B. die Meinung des Bewerbers über die Zeugnisnoten erforscht werden, bevor darüber ein Urteil möglich ist.

Sehr zweifelhaft ist oft der Wert der Arbeitszeugnisse. Wertvoll sind sie in dem Sinn, daß sie die lückenlose Beschäftigung des Bewerbers ausweisen. In der Praxis kommt es nicht selten vor, daß gute Zeugnisse mit dem Zweck ausgestellt werden, um dem Angestellten den Übertritt in einen andern Betrieb zu erleichtern. Der Spürsinn eines Sozialchefs muß schon sehr gut ausgebildet sein, bis er sich aus den gewundenen Wendungen der Arbeitszeugnisse ein einigermaßen zutreffendes Bild machen kann.

Auf ebenso schwachen Füßen stehen sehr oft die Referenzen. An erster Stelle muß festgehalten werden, daß die Bewerber in der Regel nur solche Referenzen aufgeben, von denen sie günstige Auskünfte erwarten. Aber auch die Namen der Referenzen sind insofern aufschlußreich, als ihr Charakter und Ruf Rückschlüsse zuläßt.

Werden Auskünfte schriftlich eingeholt, so sollte sich die Anfrage auf folgende Punkte beziehen: Art der Arbeit und Verantwortung, letzt bezahlter Lohn, erreichte Erfolge und Gründe des Austritts oder der Entlassung. Die Frage, ob der frühere Arbeitgeber den Bewerber wieder einstellen würde, kann interessante Aufschlüsse geben.

Bei den Referenzen Auskünfte telephonisch einzuholen, bedeutet meist verlorene Zeit und unnötige Kosten. Eine solche Methode spart wohl Zeit, weist aber die Schattenseite auf, daß der Befragte keinerlei Sicherheit über die Identität des Auskunft-Einholenden hat und daher in der Erteilung von ungünstigen Referenzen sehr zurückhaltend ist. Auskünfte sollten daher ausschließlich auf direkt mündlichem oder schriftlichem Weg eingeholt werden.

Die zuverlässigsten Referenzen sind die frühern Arbeitgeber des Bewerbers. Handelt es sich um die Besetzung einer Stelle mit einem großen Verantwortungsbereich, so sollte an diese gelangt werden. Eine mündliche, persönliche Unterredung führt dabei zu den besten Resultaten.

Jedenfalls sollte die Möglichkeit, über die Eignung der Bewerber auch mit den Mitteln der Referenzen ein vollkommeneres Bild zu erhalten, geprüft werden. Immer muß aber die Überlegung parallel gehen, ob die Auskunftsstelle auch in der Lage ist, ein objektives Urteil abzugeben.

In der Praxis werden die Referenzen recht verschieden gehandhabt. Einzelne Betriebe versenden an alle Referenzen Auskunftsformulare.

Andere machen von Referenzen nur bei Besetzung von höhern Stellen Gebrauch. Einige wieder sehen von einer Verwertung der Referenzen grundsätzlich ab, und zwar aus der Überlegung, daß jede Anlehnung an die Referenzen einer Protektion gleichkomme. In Deutschland besteht die Besonderheit von speziellen Haftbestimmungen für Auskünfte, welche die praktische Möglichkeit der Auskunftserteilung stark vermindert.

c) Vorbesprechung

Jede Besprechung mit Bewerbern sollte vorbereitet werden, damit das Ziel, die Feststellung der Eignung, erreicht werden kann, und zwar innert einer Zeit, die zu der Bedeutung des zu besetzenden Postens in einem angemessenen Verhältnis steht. Anhaltspunkte für die Vorbereitung ergeben sich aus dem Fragebogen, den Zeugnissen und der Leistungsaufgabe des zu besetzenden Postens. Selbstverständlich können in der Besprechung auch andere Punkte berührt werden. Die erwähnten ermöglichen aber einen Aufbau in der Unterredung und müssen, soweit Vermutungen geklärt werden sollen, besprochen werden.

Im Einzelhandelsbetrieb hat die Besprechung (Interview) eine hervorragende Bedeutung für die Entscheidung in der Anstellung. Dies aus dem einfachen Grunde, weil der teilweise unvermeidbare, häufige Wechsel in untern Stellen vielfach nicht erlaubt, ein ausführliches Prüfungsverfahren anzuwenden. Außerdem kann in der Besprechung die dialogische Form der Ausdrucksfähigkeit ausgezeichnet geprüft werden. Da im Interview versucht wird, die Eignung des Bewerbers zum größten Teil intuitiv festzustellen, ist die Persönlichkeit des Interviewers ausschlaggebend für den Erfolg der Besprechung. Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist der Einfluß der Ausstattung und der Aufmachung der Räumlichkeiten, in denen der Bewerber die Besprechung abwarten muß und in denen das Interview stattfindet. Sie geben dem Anwärter den ersten und meist sehr nachhaltigen Eindruck von dem Betrieb, in dem er arbeiten will. Diese Räumlichkeiten sollten in der Aufmachung in harmonischem Gleichklang zur Ausstattung der Arbeitsräumlichkeiten stehen, sonst ist die Enttäuschung nachher ebenso nachhaltig und stark.

Die Haltung des Interviewers sollte natürlich und offen, nicht lauernd und hinterhältig sein. Er darf keinesfalls darauf ausgehen, Geschäftsgeheimnisse der Konkurrenz auszuhorchen. Ein solches Vorgehen ist nicht nur verwerflich als Mittel des Wirtschaftskampfes, es kann auch den Bewerber in eine Lage bringen, die sich für ihn denkbar schlecht auswirkt.

Der Interviewer sollte sich so in den Raum setzen, daß der Bewerber nicht wegen Gegenlicht ermüdet und gehindert wird, dem Interviewer ins Gesicht zu schauen. Der Interviewer muß das Gespräch führen, soll aber vermeiden, selbst mehr als der Bewerber zu sprechen. Die Einstellung und die Ideen des Bewerbers stehen in Frage. Seinen Argumenten muß die ganze Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das Interview verlangt vom Interviewer die ausgeprägte „Sie-Einstellung" und die Fähigkeit, Geduld üben zu können. Der Interviewer muß sich das Bewußtsein immer wieder wachrufen, daß dem Bewerber das Interview und alles, was er sagt, weit wichtiger ist, als ihm selbst. Dieses Bewußtsein kann ihn den richtigen Weg finden lassen. Andeutungen des Interviewers werden vom Bewerber sehr leicht als Versprechungen aufgenommen. Deshalb ist es wichtig, von solchen abzusehen und sich hauptsächlich auf die Umstände und die Person des Bewerbers zu konzentrieren.

Anschließend an jedes Interview sollte der Interviewer die Eindrücke auf einem systematisch ausgebauten Vordruck schriftlich festhalten. Diese Notizen sind unerläßliche Gedächtnisstützen und einzige Kontrollmöglichkeiten über den erfolgreichen Entscheid des Interviews. Gleich nach dem Interview mit dem Sozialfunktionär, der die körperliche und geistig-seelische Eignung des Bewerbers erforscht, kann die Besprechung mit dem eventuell zukünftigen Vorgesetzten stattfinden, der in erster Linie die sachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten des Bewerbers prüft. Die Grundsätze der obigen Ausführungen gelten auch für diese Besprechung.

d) **Prüfung der Anforderungen der Leistungsaufgabe**

Insoweit Fragebogen, Zeugnisse, Referenzen und Interview für die Entscheidung nicht als genügend erscheinen und insoweit es sich um die Besetzung eines Chefpostens handelt, sollte eine weitere Prüfung der Anforderungen der Leistungsaufgabe erfolgen. Die Voraussetzung des vollen Erfolgs dieser zusätzlichen Prüfungen ist das Bestehen von Berufsbildern für jede Leistungsaufgabe.

d 1) Die psychotechnische Untersuchung (angewandte Psychologie)

Die systematisch-psychologische Untersuchung vermag die Eignung der Bewerber für eine bestimmte Leistungsaufgabe in sehr hohem Grad zu beurteilen. In der Organisation der schweizerischen psychotechnischen Institute haben wir ein ausgezeichnetes Instrument und Hilfs-

mittel, das den Betrieben gestattet, den sozialen Aufgaben in der Anstellung in hohem Maße gerecht zu werden. Die Möglichkeiten und die Bedeutung der psychotechnischen Untersuchungen werden zwar in der Praxis allzuoft ignoriert oder unterschätzt. Diese Einstellung deckt sich oft mit der allgemeinen Auffassung über den tiefern Sinn aller sozialen Aufgaben und Maßnahmen.

Die psychotechnische Untersuchung beruht auf wissenschaftlicher Basis, d. h. Tatsachen treten an Stelle von aus Gefühlsempfindungen und Schätzungen hervorgehenden Wahrscheinlichkeits-Vermutungen. Wird der Kontakt mit der psychotechnischen Untersuchungsstelle auch für die Durchführung der Bewährungskontrolle aufrechterhalten, so können die Berufsbilder im Laufe der Zeit noch schärfer umrissen werden, wesentliche Anforderungen besser in den Vordergrund gerückt und der Sicherheitsgrad der Untersuchungsentscheide erhöht werden.

In der 3—4 Stunden dauernden psychotechnischen Untersuchung kommt weitgehend die ganze persönliche Eigenart des Untersuchten zum Ausdruck: Das Verhalten in der erst ungewohnten Situation; nach Rückkehr der Sicherheit im ungezwungenen Benehmen und in der Berührung mit andern. Sache der kritischen psychologischen Prüfung ist es, abzuschätzen, wie weit bei jedem Bewerber Theorie und Praxis, Glauben und Tun, Prinzipien und Handeln miteinander übereinstimmen oder im Gegensatz stehen[1]. Die psychotechnische Prüfung untersucht kein Wissen, sondern Eigenschaften und Fähigkeiten. Sie benutzt grundsätzlich alle Mittel, die geeignet sind, in kurzer Zeit möglichst sichere Angaben zu geben[2]. Die Bemühungen gehen darauf hinaus, nicht nur ein Momentbild der Eigenschaften und Fähigkeiten, sondern die Entwicklung in einem Längsschnitt aufzuzeichnen.

Insoweit die Praxis psychotechnische Untersuchungen durchführt, geschieht dies vorwiegend für Vorgesetztenposten mittleren und höhern Grades.

d 2) Die eigenbetrieblichen Eignungsprüfungen

Das Ziel der Eignungsprüfungen, die im Betrieb durchgeführt werden, ist grundsätzlich dasselbe, wie dasjenige der psychotechnischen Untersuchung: Feststellung der möglichst genauen Eignung der gesamten Persönlichkeit für die gegebene Leistungsaufgabe. Im Vordergrund der Prüfung steht die Untersuchung der praktischen Intelligenz, welche auf Eigenschaften und Fähigkeiten und nicht auf reinem Schul-

[1] Carrard, a.a.O., S. 59.
[2] Ackermann, a.a.O., S. 117.

wissen aufbaut. Das Schulwissen ist insoweit von großer Bedeutung, als es die unerläßliche Voraussetzung für die praktische Tätigkeit bildet.

Die Eignungsprüfungen werden mittelst einer Anzahl von Tests durchgeführt. Diese Tests sollen lapidar einfach sein[1]. Deren Aufstellung erfordert ein eingehendes Studium der Leistungsaufgaben, die mit der Testreihe geprüft werden sollen. Bevor die Testreihe in der eigentlichen Prüfung verwendet wird, sollte sie in einem Eichverfahren auf ihre Zuverlässigkeit untersucht werden. Das Eichverfahren besteht darin, daß mehrere Gruppen von Angestellten der betreffenden Leistungsaufgabe mit der Testreihe geprüft werden. Die Gruppen werden nach bestimmten Gesichtspunkten gebildet, z. B. wird aus den guten und weniger guten, aus jüngern und ältern, aus weiblichen und männlichen Arbeitskräften je eine Gruppe zusammengefaßt. Die Resultate des Eichverfahrens werden im Vergleich mit der vorgängig durchgeführten Beurteilung der einzelnen Eichprüflinge durch ihre Vorgesetzten auf die Zuverlässigkeit der Tests geprüft. Dabei ist zu beachten, daß eine auf Befragung der Vorgesetzten beruhende Beurteilung ebenfalls Fehlerquellen aufweisen kann. Die Befragung sollte in indirekter Fragestellung durchgeführt werden. Beispielsweise würde die Frage lauten: „Vergißt der Prüfling nie, selten, oft, regelmäßig, was ihm aufgetragen wird?" und nicht „Hat der Prüfling ein gutes Gedächtnis?". Zeigen sich in der Beurteilung aus den Befragungen und dem Eichverfahren starke Unterschiede, so kann der Grund hiefür entweder in der ungenügenden Erklärung, die dem Test vorausging oder im Test selbst liegen. Der Test muß nach diesen Gesichtspunkten hin revidiert werden.

Ist die Übereinstimmung von Befragung und Testprüfung eine mehr als 80prozentige, so darf der Test als „genügend" betrachtet werden. Die Zeit, die für die Ausführung der einzelnen Tests gewährt werden soll, muß der durchschnittlichen Leistung angepaßt und hierauf der Beurteilungsmodus festgesetzt werden. Die Beurteilung soll eine differenzierende, auf den Durchschnitt bezogene, und nicht eine rein quantitativ abstufende Methode als Grundlage haben.

Die einzelnen Tests sollen möglichst umfassend auf das Strukturbild der Leistungsaufgabe eingehen. Für die einzelnen „Zielfragen"[2] sollen aus den Tests möglichst viel Einzelbewertungen hervorgehen. Aus diesen wird das arithmetische Mittel gezogen.

In der praktischen Anwendung der Beurteilungsmethode werden die

---

[1] Dr. Biäsch, Psychotechnisches Institut, Zürich.

[2] Ausdruck des „Landesarbeitsamtes Bayern" für die in den Tests zu prüfenden Fähigkeiten und Eigenschaften.

Zielfragen nur in jenen Tests bewertet, die in erster Linie auf sie abgestimmt sind. Ergänzend können die Zielfragen außerdem in andern Tests beurteilt werden.

Die Tests, die schriftlich gelöst werden, müssen durch genügende Formen der dialogischen Prüfung ergänzt werden. Unbedingt notwendig ist ferner, daß wörtlich genaue Durchführungsbestimmungen und genaue, klare Lösungsvorschriften festgesetzt und bei der Durchführung der Prüfung eingehalten werden[1]. Nur dann ist eine zuverlässige Bewährungskontrolle der Prüfungen möglich.

Erst nach einer Überprüfung dieser Gesichtspunkte darf eine Testreihe für die Konkurrenz-Auslese oder für Einzelprüfungen zur Anwendung gelangen.

In der Testprüfung können aber mit den Noten, das betonen wir nochmals, nur Zielfragen und nicht einzelne, isolierte Fähigkeiten geprüft werden. Mit den einzelnen Tests werden neben den Zielfragen regelmäßig auch andere Eigenschaften und Fähigkeiten, ebenso die Summe von positiven und negativen Einflüssen im Moment der Prüfung miteinbezogen[2]. Da die Eignungsprüfungen im Betrieb meist in Gruppen durchgeführt werden, erhöhen sich die unkontrollierbaren Einflüsse nicht unwesentlich. Dem Endresultat darf somit nur ein bedingter Wert zugesprochen werden, der aber für den Entscheid als durchaus genügend erscheint.

Die Anwendung von eigenbetrieblichen Eignungsprüfungen beschränkt sich in schweizerischen und europäischen Verhältnissen vorwiegend auf die Lehrlings-Auswahl, wo sie ausgezeichnete Dienste leistet. In den Vereinigten Staaten Nordamerikas, dem Land der Testprüfungen, werden die Testreihen auch auf andere Angestelltengruppen als die des Verkaufs und auf die Einzelbeurteilungen ausgedehnt.

Während zuverlässige Testreihen für Nicht-Verkaufsangestellte bestehen, ist man durchwegs noch auf der Suche nach voll befriedigenden Testreihen für die Verkaufstätigkeit. In den Magazinen zum Globus bestehen seit fünf Jahren Testreihen, mittelst derer Lehrlinge für den Verkauf, die Bürotätigkeit und die Dekoration mit Erfolg ausgewählt werden. In der Bewährungskontrolle liegen aber zu wenig praktische Erfolge vor, so daß noch kein beweiskräftiges Urteil über den Wert dieser Testreihen besteht. Zwar erzielten die Lehrlinge, die auf Grund dieser Testreihen ausgewählt wurden, in einzelnen Filialen in den Lehrabschlußprüfungen an der Gewerbeschule durchwegs gute Resultate,

[1] Biäsch, Testreihen S. 17.
[2] Biäsch, Testreihen S. 16.

was für die Zuverlässigkeit des Prüfungsverfahrens spricht. Doch sind die guten Prüfungen allein noch kein schlüssiger Beweis für die Qualität der Testreihen. Diese können ganz allgemein im gehobenen Ansehen des Betriebes unter der Bevölkerung und damit in der größeren Anziehungskraft, die er auf die jungen Leute ausübt, also im besseren Angebot, begründet sein.

Die Ausarbeitung von Testreihen für die Verkaufstätigkeit ist kein einfaches Unternehmen. Die exakte Grundlage, die Umschreibung der Leistungsaufgabe im Verkauf, konnte bis heute noch nicht mit Sicherheit festgelegt werden. Somit können die Tests auch nur diejenigen Eigenschaften und Fähigkeiten prüfen, die mit großer Wahrscheinlichkeit für die erfolgreiche Verkaufstätigkeit ausschlaggebend sind.

Die Unzulänglichkeit der Eignungsprüfung für die Tätigkeit im Verkauf liegt allerdings zum Teil auch in der schriftlichen Form der Prüfung. Der Verkaufserfolg hängt hauptsächlich von der besten Anpassungsfähigkeit in der Rede und Gegenrede im immer neuartigen Kontakt mit fremden Menschen, also von dialogischen Fähigkeiten ab. Die dialogische Ergänzungsprüfung ist daher doppelt wichtig. Jaederholm[1] verneint zwar die Möglichkeit, daß die Verkäufereigenschaften in schriftlicher Form auf ihre Entwicklungsfähigkeiten untersucht werden können. Doch läßt nach praktischen Erfahrungen das Gesamtergebnis einer schriftlichen Testprüfung ein weitgehend zuverlässiges Urteil über die Eignung zu.

Die Zielfragen, die in der Testreihe für Verkäuferinnen-Lehrtöchter in den Magazinen zum Globus geprüft werden, sind folgende: Schrift, mündliches und schriftliches Rechnen, anhaltende Aufmerksamkeit, Kombinationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, anhaltendes Gedächtnis, Sinn und Gedächtnis für Ordnung, Sinn für die Relation Ware—Preis, Urteilskraft, Sinn für Farbenzusammenstellung (Farbensinn und Farbensicht), Ausdrucksfähigkeit. Die Beurteilung der übrigen Eigenschaften und Fähigkeiten aus der Aufstellung von Abschnitt B, III 2c erfolgt durch Beobachtungen der Prüflinge während der Prüfung.

d 3) Graphologische Untersuchungen

Als Ergänzung der anderweitig gewonnenen Urteile über die Führerqualitäten eines Chefanwärters ist die graphologische Untersuchung ein zuverlässiges Hilfsmittel[2]. Diese Untersuchungen dürfen aber nur solchen Stellen anvertraut werden, die eine langjährige, praktische Er-

[1] Jaederholm, Psychotechnik des Verkaufs, S. 154.
[2] Carrard, a.a.O., S. 55.

fahrung haben und die Grenzen der Graphologie kennen und sehen. Beispielsweise können Geschlecht, Alter und Intelligenz mit graphologischen Untersuchungen nicht zuverlässig festgestellt werden.

„Das Hauptgewicht liegt vorwiegend in dem, was den eigentlichen Charakter, das Persönlich-Individuelle eines Menschen ausmacht[1].“ Die Graphologie enthüllt somit gerade diejenigen Veranlagungen des Menschen, die mit den oben erwähnten Mitteln nur zum Teil und ungenügend erforscht werden können, die aber für die Entscheidung in der Auswahl eines Chef-Bewerbers außerordentlich bedeutsam sind.

Die Zuverlässigkeit der graphologischen Beurteilungen sollte durch eine Bewährungskontrolle andauernd geprüft werden.

d 4) Astrologische Untersuchungen

Der Wert der astrologischen Untersuchungen ist begreiflicherweise sehr umstritten. Immerhin kennen wir Fälle, wo sich die von seriösen Astrologen aufgestellten Prognosen auffallend bewahrheiteten. Besonders als Ergänzung und im Zusammenhang mit andern Prüfungen, z. B. der graphologischen Untersuchung, leisteten astrologische Untersuchungen wertvolle Dienste. Wichtig ist auch hier, die Grenzen der Beurteilungsmöglichkeiten zu sehen. Die Auswahl der Prüfungsstelle ist außerordentlich heikel, da sich nur wenig sehr gute Astrologen empfehlen, die ihren eignen Horizont und die Möglichkeiten der Astrologie kennen und sich daran halten.

Auch diese Untersuchungen sollten durch eine Bewährungskontrolle ergänzt werden.

d 5) Ärztliche Untersuchungen

Die ärztliche Untersuchung stellt fest, wie weit sich die gesundheitlichen und körperlichen Anlagen eines Bewerbers für die in Frage stehende Leistungsaufgabe eignen. Sie sollte im Interesse des Bewerbers und des Betriebes durchgeführt werden. Ersterer kennt sehr oft die Anforderungen nicht, die ein Posten an die Gesundheit stellt. Anderseits kann es sich kein Betrieb leisten, Bewerber mit ansteckenden oder solchen Krankheiten anzustellen, die diese zwingen, die Arbeit periodisch zu unterbrechen.

Die Untersuchungen sollen einem Vertrauensarzt übertragen werden, der die Leistungsaufgaben des Betriebes kennt.

Empfehlenswert ist die Röntgendurchleuchtung sämtlicher Neuangestellten. Sie wird in vielen Betrieben vor der Anstellung von Lehr-

[1] Ackermann, a.a.O., S. 130.

lingen durchgeführt. Die Lehrlinge der Magazine zum Globus werden vorgängig der Anstellung durch den Vertrauensarzt überdies auf folgende Punkte untersucht: Sehschärfe, Gehör, Zähne, Lungen, Herz (Puls und Blutdruck), Abdomen, Reflexe, Urin (Eiweiß und Zucker), Blutsenkung, nachweisbar durchgemachte Krankheiten, zurzeit bestehende Krankheiten und allgemeine Eignung für den Beruf. Die speziellen Leistungsanforderungen der einzelnen Abteilungen werden dabei mitberücksichtigt.

Die Hausordnung der Magazine zum Globus verpflichtet jeden Angestellten, sich auf Verlangen der Geschäftsleitung einer sanitarischen Untersuchung durch den Vertrauensarzt zu unterziehen. Die Kosten werden vom Betrieb getragen. Praktisch wird von dieser Bestimmung in äußerst seltenen Fällen Gebrauch gemacht.

e) Abstimmung auf die Arbeits-Gemeinschaft

Die Auswahl, die auf die Eignung der Bewerber für die Anforderungen der Leistungsaufgabe allein abstellt, ist ungenügend. Der Bewerber sollte auch in die Arbeitsgemeinschaft hineinpassen, in die er eingesetzt werden soll. Das Urteil des zukünftigen Vorgesetzten ist ausschlaggebend für diese schwer zu entscheidende Frage. Er muß verstehen, sich seine Mitarbeiter im Hinblick auf die zielstrebige Zusammenarbeit seiner Gruppe auszuwählen. Selbstverständlich soll mit der Entscheidung auch auf die übrigen, in der Arbeitsgruppe tätigen Mitarbeiter Rücksicht genommen werden. Es gibt nämlich Menschen, die sich im wahrsten Sinne des Wortes nicht riechen können[1].

Mit Rücksicht auf die Neuangestellten hat die Sozialabteilung die Pflicht, vertrauliche Mitteilungen der Bewerber nicht an andere Mitarbeiter weiterzugeben. Einem Betriebsführer, der dem idealen Typus entspricht, sollte zwar jede Mitteilung gemacht werden, die ihm die individuelle Führung seiner Untergebenen erleichtert. Doch zwingen die tatsächlichen Verhältnisse in der Regel zu vorsichtiger Zurückhaltung.

4. Formalitäten der Anstellung

Ist die Entscheidung auf einen bestimmten Bewerber gefallen, so müssen mit diesem die einzelnen Punkte des Anstellungsverhältnisses geregelt werden. Die Vorarbeit hiefür ist mit der Anstellungsplanung und der Vorbesprechung geleistet. War die Auswahl gut, d. h. erfolgte sie in Übereinstimmung mit der Anstellungspolitik, so kann bei der

[1] Kaderkurs, a.a.O., Ackermann.

Festlegung der Anstellungsverhältnisse jede „Krämerei" umgangen werden.

In diesem Zusammenhang weisen wir darauf hin, daß die übrigen Bewerber der engern Auswahl, auf welche der Entscheid nicht fiel, angefragt werden können, ob sie ihr Angebot für ähnliche freiwerdende Stellen aufrecht halten. In vielen Fällen können so bei einer Zusage für spätere Anstellungen Zeit und Kosten gespart werden.

Die Regelung der Anstellungsverhältnisse bei Lehrlingen ist eindeutig bestimmt. Die grundsätzlichen Fragen sind durch Gesetzesvorschriften oder einen festgelegten Usus geregelt. Zweckmäßigerweise werden zur Besprechung der Anstellungsbedingungen mit Lehrlingen auch deren Eltern eingeladen.

a) Gesetzliche Regelung

Die Regelung der Rechtsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Angestelltem sind grundsätzlich der freien Vereinbarung der Vertragspartner anheimgestellt. Sie muß sich lediglich an den Rahmen der geltenden positiven Rechtsordnung halten. Die nachgiebigen Rechtssätze des schweizerischen Obligationenrechts[1] sind durch eine Großzahl von Gerichtsentscheiden erweitert und ergänzt worden.

Im Einzelhandelsbetrieb bedarf der Dienstvertrag keiner besonderen Form. In der Praxis wird der Vertrag aber in der Regel schriftlich abgefaßt.

Diese Ausführungen gelten auch für die Regelung des Vertragsverhältnisses mit Aushilfen.

Das Vertragsverhältnis mit den Lehrlingen ist im Bundesgesetz über die berufliche Ausbildung und den damit im Zusammenhang aufgestellten Reglementen, welchen in den einzelnen Kantonen verschiedene Einführungsgesetze folgten, besonders geregelt. Der Lehrvertrag muß schriftlich abgefaßt sein und bestimmte Vorschriften enthalten. Die Nichtbeachtung der Form und der Vorschriften bewirkt weder die Nichtigkeit noch die Befreiung von den üblichen Vorschriften.

b) Betriebsordnung

Der Umfang und die Ausdehnung des Großbetriebs machen es notwendig, die grundsätzlichen Fragen des Anstellungsverhältnisses und die Beziehungen des Arbeitsträgers zum Betrieb in der Betriebs- oder Hausordnung festzulegen. Die Betriebsordnung bildet regelmäßig einen Bestandteil des Anstellungsvertrages.

[1] Dienstvertrag Art. 319/62.

Da die Betriebsordnung für den Dienstpflichtigen nur dann verbindlich ist[1], wenn sie ihm vor seiner Anstellung zur Kenntnis gebracht wurde, müssen die Neuangestellten regelmäßig den Empfang und die Kenntnisnahme der Betriebsordnung schriftlich bestätigen.

c) Kollektive Verträge

Im schweizerischen Einzelhandel sind bis heute für die Regelung der Arbeitsverhältnisse weder Normalarbeitsverträge noch Gesamtarbeitsverträge vereinbart worden. Es besteht aber eine Übereinkunft zwischen dem Kaufmännischen Verein Zürich und dem Verband schweizerischer Waren- und Kaufhäuser in Zürich, die vom 15. Dezember 1939 datiert. Diese Übereinkunft empfiehlt den Zürcher Firmen, keine den in der Übereinkunft enthaltenen Richtlinien zuwiderlaufende Bestimmungen in die internen Betriebsordnungen und in die individuellen Anstellungsverträge aufzunehmen. Die Übereinkunft bezieht sich nur auf die Anstellungsbedingungen des Verkaufspersonals. Die Empfehlung wurde in allen dem Verband der schweizerischen Waren- und Kaufhäuser in Zürich angeschlossenen Betrieben zum verbindlichen Beschluß erhoben.

Die Richtlinien befassen sich mit folgenden Fragen: Probezeit, Arbeitszeit, Überzeitarbeit, bezahlte Ferien, Krankheit, Militärdienst, Gehälter, Kündigungsfristen für langjährige Angestellte, Gehaltsnachgenuß, Stellenvermittlung und Aushilfestellen.

Meinungsverschiedenheiten prinzipieller Art über die Auslegung der Übereinkunft sollen durch Aussprache zwischen den Kontrahenten behoben werden (Einführungsbestimmungen).

Für die Anstellungsbedingungen des Büropersonals gelten die Normen, die zwischen dem Verband Zürcher Handelsfirmen und dem Kaufmännischen Verein Zürich am 30. März 1938 gemeinsam aufgestellt wurden. Diese verpflichten aber die einzelnen Betriebe praktisch zu nichts.

In bezug auf die einzelnen, in der Übereinkunft und den Normen enthaltenen Punkte verweisen wir auf die entsprechenden Kapitel.

An dieser Stelle heben wir lediglich den einen Punkt der Übereinkunft hervor, der Empfehlungen für die grundsätzliche Regelung des Aushilfen-Vertragsverhältnisses macht. Er empfiehlt, daß das Anstellungsverhältnis mit Aushilfen in der Regel nicht länger als sechs Monate dauern soll. Nach dreimonatigem ununterbrochenem Anstellungsverhältnis sollen der Ferienanspruch und die Lohnzahlung bei Krankheit

[1] Obligationenrecht Art. 321.

für Aushilfen grundsätzlich den Bedingungen der Festangestellten gleichgestellt werden. Diese Bestrebungen der Übereinkunft sind sehr wohl geeignet, ungesunden und asozialen Anstellungsverhältnissen, wie sie in der Praxis noch hin und wieder anzutreffen sind, einen Riegel zu stoßen.

d) Einführung in die Arbeitsgemeinschaft

Die Art und Weise, wie der Neuangstellte in die Arbeitsgruppe, in der er nachher arbeiten soll, eingeführt wird, gibt ihm einen nachhaltigen Eindruck und ist deshalb von besonderer Bedeutung. Die Grundregel des Anstandes verlangt, daß jeder neue Mitarbeiter den übrigen Angestellten gebührend vorgestellt wird, daß ihm ferner erklärt wird, mit welcher Arbeit sich der einzelne Angestellte beschäftigt. Darüber hinaus sollte ein bestimmter Zeitplan für die Einarbeitung und Ausbildung des neuen Mitarbeiters bestehen. Am zweckmäßigsten ist, ihn einem bestimmten Angestellten zuzuteilen, der sich speziell mit ihm beschäftigt und Auskünfte über alle Kleinigkeiten geben kann. Ohne eine systematische Einführung versinkt der neue Mitarbeiter in der täglichen Arbeit und kommt nur schwer dazu, sich über den Sinn seiner Arbeit und die Beziehungen im Betrieb Klarheit zu verschaffen. Der neue Mitarbeiter soll nicht gleich am Anfang zur Kritik aufgefordert werden, um ihm dann prompt zu beweisen, daß schon an alles gedacht wurde, sondern zum stillen Einarbeiten ermahnt und zum unermüdlichen Fragen aufgemuntert werden.

Wichtig ist, daß die Lehrlinge einem Lehrmeister zugeteilt werden. Der Lehrmeister muß mit dem ihm zugeteilten Lehrling in dauerndem Kontakt stehen. Das Amt des Lehrmeisters kann ein erfahrener Angestellter übernehmen, der aber nicht unbedingt der beste sein muß. Ein Mensch, der etwas mühevoll lernt, hat es unter Umständen leichter, einem andern etwas beizubringen.

Die Bedeutung der Persönlichkeit des Lehrmeisters machen dessen Auslese zu einer wichtigen Aufgabe der Sozialabteilung.

5. Probezeit

„Die Beobachtung des Neuangestellten in der Arbeit ist die beste Informationsmöglichkeit, die es gibt", schreibt ein erfahrener Praktiker[1]. Die Gelegenheit zu dieser Beobachtung gibt in erster Linie die Probezeit. Sie gestattet, die Ergebnisse der Auswahltechnik einer ersten Be-

[1] Zimmermann, a.a.O., S. 146.

währungskontrolle zu unterziehen. Diese Möglichkeit wird aber allgemein zu wenig ausgenützt. Je länger die Probezeit dauert, desto besser für Betrieb und Angestellte. Die allgemeine Tendenz geht deshalb darauf hinaus, die Dauer der Probezeit, insbesondere für Vorgesetzte, möglichst auf zwei bis drei Monate auszudehnen[1]. Die zeitliche Ausdehnung der Probezeit hat selbstredend nur dann einen Wert, wenn die Möglichkeiten, die sie bietet, auch wirklich ausgenützt werden.

Die Kündigungsfrist während der Probezeit wird in der Regel auf 3—7 Tage festgesetzt[2].

Die Bedeutung, die der Probezeit zugemessen wird, sollte auch dem Angestellten gegenüber zum Ausdruck gebracht werden. Das kann in der Weise geschehen, daß der Angestellte vor Ablauf der Probezeit zu einer Unterredung eingeladen wird. Besser noch ist, während der Probezeit mehrere Besprechungen einzuschalten.

Bei diesen Gelegenheiten sollten alle Belange zur Sprache kommen, die mit der Arbeit des Neuangestellten im Zusammenhang stehen. Diese Besprechungen geben dem neuen Mitarbeiter gleich zu Beginn seiner neuen Tätigkeit das Gefühl, daß die Betriebsleitung an seiner Arbeit Interesse hat, daß er als Mensch im Betrieb eine Stelle einnimmt und als solcher geachtet wird. Diese Besprechungen helfen mit, die besten Voraussetzungen für eine fruchtbare Zusammenarbeit zu schaffen.

II. Entlassung und Austritt

Unter Entlassung verstehen wir diejenige Auflösung des Vertragsverhältnisses, bei der die Willensbildung zur Auflösung vom Betrieb ausgeht. Austritt liegt vor, wenn die Willensbildung zur Auflösung vom Arbeitsträger ausgeht. Jeder Wechsel bedeutet für den Betrieb einen materiellen Verlust und eine Störung in der Geschlossenheit der Arbeitsgemeinschaft und des Betriebsgeistes. Es wäre unnütz, diese Verluste und Leistungsminderungen in zahlenmäßigen Werten ausdrücken zu wollen, da ihr Umfang in keinem Fall auch nur annähernd errechnet werden kann. Wird durch den Wechsel eine Arbeitskraft gar arbeitslos, so bedeutet die Vertragsauflösung überdies für die Volkswirtschaft eine positive Einschränkung oder Verminderung des Wohlstandes[3].

In vielen Fällen ist die Sozialabteilung für den Wechsel mitverantwortlich. Sie hat entweder die Auswahl nicht genügend sorgfältig durch-

[1] Die erwähnte Übereinkunft.
[2] Das Obligationenrecht sieht in Art. 350 eine Frist von 7 Tagen vor.
[3] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 111.

geführt oder nicht genügend wirksame Maßnahmen getroffen, um die Vertragsauflösung und den Wechsel zu vermeiden. Die Ursache der Vertragsauflösung liegt aber auch vielfach in der Betriebsaußenwelt, im Arbeitsträger oder in der Betriebsentwicklung selbst, in welchen Fällen die Sozialabteilung den Tatsachen machtlos gegenübersteht.

Beim Weggehen jeder Arbeitskraft sollte grundsätzlich, unter dem noch frischen Eindruck, entschieden und schriftlich festgehalten werden, ob eine Wiederanstellung empfehlenswert erscheint.

Nach Obligationenrecht Art. 342 muß jedem Angestellten nach der Auflösung des Dienstvertrags-Verhältnisses auf Verlangen ein Arbeitszeugnis ausgestellt werden. Da dem Zeugnis nur geringer Wert zukommt, wird es für das Personal oft in der Form einer allgemeinen Bestätigung und nur für Chefs in individueller Weise abgefaßt.

Allgemein wird in den Großbetrieben des Einzelhandels wenig getan und in vielen Fällen kann allerdings auch wenig getan werden, um eine Verringerung des Personalwechsels zu erreichen. Dabei kommen die Bestrebungen zur Hebung der Stabilität der Anstellungsverhältnisse dem natürlichen Streben jedes Durchschnittsmenschen entgegen, das in einem Anstellungsverhältnis insbesondere auch das Gefühl der Sicherheit sucht, wobei allerdings Alter und Zivilstand eine entscheidende Rolle spielen. Wird durch leichthin gewährte und verfügte Auflösungen von Dienstvertragsverhältnissen dieses Sicherheitsgefühl erschüttert, so kann das gegenseitige Vertrauen nicht erstarken. Das Vertrauen ist aber der Kitt der Zusammenarbeit. In Erkenntnis dieser Wirkungen äußert sich beispielsweise die Betriebsordnung von Macy's in einem speziellen Abschnitt über „Sicherheit der Anstellung", dessen erster Satz lautet: „Macy's Politik ist, die Sicherheit der Anstellung mit der Anstellungsdauer proportional zu steigern."

Die Auswirkungen jedes Angestelltenwechsels sollten die Betriebsleitung veranlassen, bis zu einer bestimmten Grenze alles zu unternehmen, was negativ einen Wechsel verhindern und positiv die Stabilität sichern kann. Die Grenze ist dann erreicht, wenn der Grad der Leistungsfähigkeit des Betriebes nach gesamtwirtschaftlicher Wirtschaftlichkeit dem Ideal der Stabilität der Dienstvertragsverhältnisse geopfert werden müßte.

1. Entlassung

Die Kompetenz für den Entscheid einer Entlassung sollte bei der Stelle liegen, die die Anstellung entscheidend beeinflußt, in unserm Fall

die Sozialabteilung. Sie hat durch die Befugnis in der Anstellung, die engere Auswahl bestimmen zu können, die Anstellung entscheidend beeinflußt. Es kann nichts dagegen eingewendet werden, wenn die Entscheidungsmacht für die Entlassung der höchsten Autorität im Betrieb zugesprochen wird. Die Betriebsordnung von Macy's sieht z. B. vor, daß kein Angestellter mit mehr als einjähriger Anstellungsdauer entlassen werden kann, bevor die Empfehlung zur Entlassung die definitive Zustimmung des Generaldirektors gefunden hat. Jedenfalls sollte die oberste Betriebsleitung dafür besorgt sein, daß sie über jede Vertragsauflösung laufend und rechtzeitig unterrichtet wird, d. h. nicht erst dann, wenn nichts mehr dagegen unternommen werden kann.

Niemals darf aber die Unannehmlichkeit, eine Entlassung zu verfügen, einer untern Stelle übertragen werden.

In diesem Zusammenhang kommen wir auf jenen Vorgesetztentyp zu sprechen, der seinen Untergebenen beim kleinsten Vergehen mit der Entlassung droht, obwohl er nicht immer die Kompetenz zur Entlassung hat. Gegen diese Vorgesetzten sollte in wirksamer Weise vorgegangen werden, denn sie untergraben mit ihrem Gebaren die Vertrauensgrundlage einer ersprießlichen Zusammenarbeit.

Aus wichtigen Gründen kann nach Obligationenrecht Art. 352 sowohl der Dienstpflichtige als auch der Dienstherr vom Vertrag zurücktreten. Dieser Tatbestand kommt aber für den Dienstpflichtigen praktisch nur sehr selten in Frage, vor allem nicht in einem Großbetrieb, der von der Öffentlichkeit viel stärker kontrolliert wird als ein Kleinbetrieb.

Die wichtigen Gründe, die von seiten des Betriebes für eine sofortige Entlassung geltend gemacht werden, sind nach der Hausordnung der Magazine zum Globus folgende:

a) „Wenn ein Angestellter neben dem Arbeitsverhältnis mit dem Globus ohne das Einverständnis der Geschäftsleitung noch ein anderes Arbeitsverhältnis hat.

b) Wenn ein Angestellter geschäftliche Indiskretionen gegenüber Dritten begeht.

c) Wenn sich ein Angestellter ohne triftigen Grund weigert, den Anordnungen seiner Vorgesetzten nachzukommen.

d) Wenn sich ein Angestellter gegen Kunden oder Vorgesetzte unbotmäßig benimmt.

e) Wenn ein Angestellter Gewalttätigkeiten gegenüber Kunden, Vorgesetzten oder Angestellten begeht.

f) Wenn ein Angestellter ohne triftigen Grund oder ohne rechtzeitige Entschuldigung von der Arbeit wegbleibt.
g) Wenn ein Angestellter das Haus während der Arbeitszeit ohne Bewilligung verläßt.
h) Wenn ein Angestellter gegen die guten Sitten verstößt.
i) Wenn sich ein Angestellter Veruntreuungen zuschulden kommen läßt.
k) Wenn ein Angestellter Kenntnis hat von Veruntreuungen, ohne diese anzumelden."

Der Umfang dieser Aufzählung könnte leicht zur Vermutung führen, daß die Entlassung aus wichtigen Gründen eine bedeutende Rolle spielt. Dies ist jedoch nicht der Fall. Die aus den obigen Gründen verfügten sofortigen Entlassungen machen jährlich höchstens 5—7% aller Wechsel aus. Dazu ist allerdings zu bemerken, daß bei Vergehen, die nach der Hausordnung zu sofortiger Entlassung führen könnten, nur in den Punkten i) und k) regelmäßig die sofortige Konsequenz gezogen wird. In den meisten übrigen Fällen wird von einer sofortigen Entlassung Abstand genommen und der Fehlbare einmalig verwarnt.

Die normale Entlassung wird in der Regel nach gesetzlicher Kündigungsfrist vorgenommen[1]. Die Kündigung hat in der Regel nach vertraglicher Abmachung schriftlich zu erfolgen.

Die Maßnahmen, die gegen den häufigen Wechsel der Arbeitskräfte vorgekehrt werden, können in erster Linie dort wirksam werden, wo die Willensbildung zur Vertragsauflösung ohne wirklich triftige Gründe vom Betrieb ausgeht. Wir schließen damit alle jene Fälle ein, wo dem Angestellten nahegelegt wird, eine andere Stelle zu suchen, um ihm zu überlassen, selber zu kündigen. Einfacher ist allerdings, einen nicht genehmen Angestellten zu entlassen, als ihn mit entsprechenden Maßnahmen wieder für die Betriebsarbeit zu gewinnen.

Die hauptsächlichsten Gründe, die zur Entlassung führen, liegen entweder in Differenzen in der Zusammenarbeit oder in ungenügenden Leistungen.

a) Differenzen in der Zusammenarbeit

Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf das Kapitel C, II, 2a—d, in dem wir die Beziehungen von Vorgesetzten zu Untergebenen grundsätzlich besprochen haben. An dieser Stelle heben wir lediglich hervor, daß der Grund der Differenzen in der überwiegenden Zahl der Fälle auch in den ungenügenden Führerqualitäten der Vorgesetzten zu

[1] Obligationenrecht Art. 347 ff.

suchen ist. In jedem Fall muß daher der definitiven Entlassung eine eingehende Unterredung des Sozialchefs mit beiden Parteien getrennt vorangehen. Beiden Parteien soll Gelegenheit gegeben werden, sich zu rechtfertigen und das gegenseitige Verhältnis in einer befristeten Zeit zu verbessern. Besonders die Aussprache mit dem Untergebenen muß in einem Ton geführt werden, aus dem dieser herausspürt, daß man ihm helfen will. Die Unterredung gibt oft einen interessanten Einblick in die Geisteshaltung der Angestellten und die Art und Weise, wie sich einzelne Vorgesetzte ihrer nicht leichten Führungsaufgabe zu entledigen versuchen. In einer gemeinsamen Aussprache mit beiden Parteien sollten die einzelnen Streitfragen geklärt werden. Dem Vorgesetzten können im Anschluß daran oft sehr wertvolle Ratschläge gegeben werden, die ihm helfen, seine Führungsaufgabe besser auszuüben. Der leitende Grundsatz für diese Besprechungen soll sein: „Keine Kritik ohne Hilfe oder Abhilfe."

Können die beiden Parteien nicht geeinigt werden, steht noch ein Weg frei, um die Entlassung zu umgehen. Der Untergebene kann versetzt werden. In der neuen Stellung soll ihm neuerdings Gelegenheit geboten werden, seinen guten Willen in einer Bewährungsfrist zu bekunden. Die Art und Weise, wie sich der Versetzte an der neuen Stelle verhält, läßt wertvolle Rückschlüsse auf den vorhergehenden Vorgesetzten zu. Erst wenn entschieden ist, daß entweder eine Versetzung nicht in Frage kommen kann oder der Versetzte auch an der neuen Stelle zu keiner fruchtbaren Zusammenarbeit erzogen werden kann, sollte seine definitive Entlassung verfügt werden. Diese soll nicht ohne eine letzte Besprechung erfolgen.

b) Ungenügende Leistungen

Sind die Leistungen eines Angestellten ungenügend, ist es Pflicht des nächsten Vorgesetzten, dies der Sozialabteilung innerhalb nützlicher Frist zu melden. Grundsätzlich sollten die Vorgesetzten aber vorerst durch eine höhere Stelle unterrichtet werden, welche Arbeit im Betrieb als „genügende Leistung" betrachtet wird. Die beste Gelegenheit, mit Sicherheit auf ungenügende Leistungen zu stoßen, sind die periodischen Beurteilungen. Wird eine ungenügende Leistung an einem Arbeitsplatz festgestellt, trägt die Sozialabteilung die Verantwortung dafür, daß die Ursache erforscht wird, die zur verminderten Leistung führte.

Die Ursache kann schon in der mangelhaften Anstellungstechnik und der Fehlentscheidung liegen. Die Schuld trifft somit die für die engere Auswahl und den Entscheid verantwortliche Stelle.

Die Ursache der ungenügenden Leistung. die im Leistungsträger selbst liegt, kann sehr verschiedenartiger Natur sein[1]:

a) Angst, mangelndes Selbstvertrauen.
b) Minderwertigkeitskomplexe wegen Einreden.
c) Falsche Überzeugung, kein Gedächtnis zu haben.
d) Wünschte andern Beruf.
e) Mangelnde Arbeitsinstruktionen. Aufgabe nicht verstanden, weil nicht genügend orientiert.
f) Kommt mit dem Vorgesetzten nicht aus.
g) Ungerechte Entlohnung.
h) Mangelnde Ausbildung, zu wenig Kompetenz und Verantwortung. Ist nicht am richtigen Platz.
i) Private, familiale Schwierigkeiten.
k) Krankheit, Indisposition.

Die Ursache schlechter Leistung kann auch darin liegen, daß die für eine spezielle Aufgabe nötigen Fähigkeiten oder Eigenschaften im Angestellten nicht genügend ausgebildet oder nicht vorhanden sind. (Mangelnde psychisch-geistige oder körperliche Eignung.)

Mit Ausnahme dieser letzten Ursächlichkeit, die nur begrenzt durch Schulung usw. beseitigt werden kann, dürften sich alle übrigen Ursachen grundsätzlich durch entsprechende Vorkehrungen beseitigen lassen.

Um dem Angestellten zu helfen, private Schwierigkeiten zu überwinden, müssen oft sehr weitreichende Vorkehrungen getroffen werden. Daraus ersehen wir, wie umfangreich das Aufgabengebiet der betrieblichen Sozialpolitik ist.

In erster Linie hat der direkte Vorgesetzte die Pflicht, den Ursachen ungenügender Leistungen auf den Grund zu gehen. Er steht im täglichen Kontakt mit den engsten Mitarbeitern und sollte imstande sein, diese Ursachen zu erforschen. Die Praxis zeigt aber, daß diese Voraussetzungen in vielen Fällen nicht gegeben sind und deshalb die Sozialabteilung diese Aufgabe übernehmen muß.

Ist die Ursache der ungenügenden Leistung bekannt, so sollten alle Mittel eingesetzt werden, welche die verminderte Leistung wieder auf den frühern Stand zu bringen vermögen. Die Devise sollte unbedingt lauten: Aktive Hilfe! Soweit die Ursachen privater Natur sind, werden den aktiven Hilfemaßnahmen oft enge Grenzen gesetzt. Wieweit vom Betrieb zur Behebung von Schwierigkeiten moralischer Natur beigetragen werden kann, hängt vom Grad des gegenseitigen Vertrauens ab. Wieweit in materiellen Schwierigkeiten geholfen werden kann,

[1] Kaderkurs, a.a.O., Ackermann (in teilweiser Anlehnung.)

hängt von der Überzeugung der Betriebsleitung ab, in welchem Umfang sie durch den Betriebssinn und die gesellschaftliche Verbundenheit der Wirtschaft zur Hilfeleistung verpflichtet ist. Liegen die Ursachen der ungenügenden Leistung im Arbeitsverhältnis oder in der Arbeit selbst, so kann je nach den Umständen eine Versetzung, eine ausgedehntere Orientierung oder Schulung, eine Rückversetzung oder eine Beförderung die richtige Hilfemaßnahme sein. Aufgabe der Sozialabteilung ist, in Fühlungnahme mit dem direkten Vorgesetzten das richtige Mittel für die Hilfeleistung einzusetzen.

Mit dem Einsatz des für richtig befundenen Mittels sollte der Kontakt mit dem betreffenden Leistungsträger und die hilfsbereite Überwachung intensiver gestaltet werden. Diese Bemühungen sollten so lange anhalten, bis sich die Leistung wieder bessert oder die Sachlage die Entlassung unumgänglich erscheinen läßt. Vor der definitiven Entlassung sollte mit dem zu Entlassenden nochmals eine Besprechung stattfinden.

Eine Entlassung wegen ungenügender Leistung ist dann bedenklich, wenn der Leistungsträger schon längere Zeit im Betrieb arbeitete und eine obere Altersgrenze noch nicht überschritten hat. Sie zeigt, daß den Leistungsergebnissen die nötige Aufmerksamkeit nicht früh genug geschenkt wurde. Es sollte in den ersten Jahren eines Anstellungsverhältnisses auf Grund von periodischen Beurteilungen entschieden werden, ob eine Arbeitskraft auch für Lebensdauer im Betrieb gehalten werden kann. Haben die Angestellten eine bestimmte Altersgrenze erreicht (weibliche 55 Jahre, männliche 60 Jahre), so sollte es möglich sein, sie unter Sicherung einer Altersrente aus dem Arbeitsprozeß auszuschalten, da sie in der Regel nur noch ungenügende Leistungen erbringen können.

Emanuel Appert, Direktor der Magazine zum Globus, Filiale Basel, macht folgenden Vorschlag zur Erforschung der Ursachen, die zu ungenügenden Leistungen eines Rayon- oder Abteilungschefs und zum Entscheid der Entlassung führten: Der Vorschlag empfiehlt die schriftliche Beantwortung folgender Fragen:

a) „Welches sind seine (Rayonchef) guten Eigenschaften?
b) Welches sind seine schlechten Eigenschaften?
c) Welche Zustände im Rayon sind unbefriedigend?
d) Sind diese unbefriedigenden Zustände Fehler des Rayonchefs oder sind einige davon auf andere Umstände zurückzuführen?
e) Wenn ein Teil aller unbefriedigenden Zustände nicht auf die Tätigkeit des Rayonchefs zurückzuführen ist, welches sind die Ursachen und wie können sie kontrolliert werden?

f) Wie wichtig ist für den Betrieb des Rayons die Berichtigung der Mängel des Rayonchefs? In andern Worten, macht der Rayonchef grundlegende Fehler oder sind seine Fehler, obschon sie uns stören und verärgern, derart, daß sie keinen wichtigen Einfluß auf den Erfolg des Rayons haben?

g) Waren die Unzulänglichkeiten im Rayon während der ganzen Periode (seit Übernahme des Rayons durch diesen Chef) augenscheinlich oder sind sie erst in letzter Zeit aufgefallen?

h) Wurde dem Rayonchef irgendwelche konstruktive Kritik abgegeben?

i) Haben wir diese konstruktive Kritik mit hilfsbereiter Beaufsichtigung beständig verfolgt, um dem Rayonchef zu helfen, seine Mängel zu überwinden?

k) Was ist unser Aufwand für diesen Rayonchef?

l) Wer noch, falls jemand, ist für die Zustände in diesem Rayon verantwortlich?

m) Wenn dieser Rayonchef seit längerer Zeit in unserer Organisation tätig ist, weshalb sind wir zum endgültigen Entschluß gekommen, daß er für uns wertlos ist?"

Appert empfiehlt, diesen Fragen andere anzufügen. Die Grundidee des Fragebogens ist: Nicht Meinungen sollen Anlaß geben, die Entlassung zu erwägen, sondern nur die Tatsachenerforschung. Er verfolgt die Bestrebung, die zu wenig überlegten Entlassungen durch Forschungsarbeit zu vermeiden und dem Betrieb große Unkosten und den Verlust von guten Arbeitskräften zu ersparen.

2. Austritt

Die Willensbildung zur Auflösung des Dienstverhältnisses geht beim Austritt ausschließlich vom Dienstpflichtigen aus. Die Betriebsleitung hat auf solche Entschlüsse außer durch das Mittel der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse keinen Einfluß.

Die Kündigungsfristen sind kraft Gesetzes dieselben für den Dienstherrn und den Dienstpflichtigen.

Jede Kündigung von seiten des Dienstpflichtigen sollte ebenfalls wie die Entlassung automatisch einer Besprechung rufen. Sie hat die Aufgabe, die Gründe des Austritts zu erforschen. Erfolgte der Entschluß des Angestellten, das Vertragsverhältnis aufzulösen, z. B. wegen unrichtigen Vorstellungen über Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, so kann der Wechsel eventuell verhindert werden. Somit kann

die Besprechung nicht nur verdeckte Mißstände ans Licht bringen, sondern in gewissen Fällen dem Betrieb eine wertvolle Arbeitskraft erhalten. Der Schilderung von Mißständen darf immerhin nur bedingter Glauben geschenkt werden. Nichts sollte unversucht bleiben, um darüber in zweckmäßiger Weise möglichst rasch Klarheit zu schaffen.

3. Die Umschlagszahl

Die Umschlagszahl drückt das prozentuale Verhältnis des zahlenmäßigen jährlichen Wechsels zu der Angestelltenzahl aus. Sie ist ein wichtiges Beurteilungs-Hilfsmittel für die Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik. In europäischen Einzelhandelsbetrieben schwankt die Umschlagszahl zwischen 15 und 25 Prozent. Die Bewegung der Umschlagszahl im Laufe der Jahre allein gibt aber kein zuverlässiges Wertkriterium für die Vorkehrungen der betrieblichen Sozialpolitik. Um ein Urteil über die Höhe des Prozentsatzes geben zu können, müssen die Ursachen der Auflösung der Vertragsverhältnisse und damit des Wechsels ergründet werden. Wenn wir erfahren, welcher Anteil des Wechsels der Entlassung und welcher Anteil dem Austritt zuzuschreiben ist, so haben wir ebenfalls noch recht wenig gewonnen. Das prozentuale Verhältnis von Austritt zu Entlassung steht in den Magazinen zum Globus zwischen 75 und 40% zu 25 und 60% beziehungsweise je nach Jahr. Diese Zahlen geben deswegen nur ein unklares, wenn nicht zu sagen unwahres Bild der tatsächlichen Verhältnisse, weil in vielen Fällen dem Angestellten der Austritt nahegelegt wird, so daß eine Entlassung in der zahlenmäßigen Erfassung unter Austritt erscheint.

Ein annähernd richtiges Kriterium für den Wert und die Wirkung der betrieblichen Sozialpolitik und für die Führerqualitäten des Vorgesetzten in den einzelnen Abteilungen bekommen wir erst dann, wenn die einzelnen Ursächlichkeiten bekannt sind, die zur Auflösung der Anstellungsverhältnisse führten. Es gelingt aber auch so nicht immer, die wahren Gründe zu erforschen, die den Angestellten veranlassen, die Stelle zu kündigen. Auch haben die verantwortlichen Stellen hin und wieder ein Interesse daran, die wirklichen Ursachen einer Vertragsauflösung gegenüber Drittpersonen zu verschleiern.

Wir geben nachstehend die Aufstellung aller Gründe wieder, die zu einem Wechsel führen können. Sie wurde zum Zwecke der Erhebung der Ursächlichkeiten, die zu Auflösungen von Dienstvertragsverhältnissen in den Magazinen zum Globus führten, vom Verfasser ausgearbeitet:

A. Verbesserung.

1. Bei der Konkurrenz im engern Sinn.
   a) Salärverbesserung.
   b) Arbeitszeitverkürzung.
2. Bei andern Betrieben als unter A 1 aufgeführt.
   a) und b) wie oben.
3. Verbesserung vermutet.
4. Aussicht auf schnelleres Vorwärtskommen.

B. Heirat.

C. Berufswechsel.

1. Schon verheiratete Frauen, die sich jetzt dem Haushalt widmen wollen.
   a) Mann hat gute Stellung.
   b) Krankheit in der Familie.
   c) Schwangerschaft.
   d) Ausscheiden einer Hilfsperson aus der Familie.
   e) Andere Gründe.
2. Wechsel in einen sonstigen Beruf.

D. Abreise.

1. Wohnortswechsel in der Schweiz.
2. Auswanderung.
3. Ablauf der Aufenthaltsbewilligung.

E. Gesundheitsrücksichten.

1. Kündigung durch den Betrieb.
   a) Wegen schwerer Krankheit arbeitsunfähig.
   b) Krankheit, die den Angestellten für die Betriebsarbeit unfähig macht.
2. Kündigung durch den Angestellten.
   a) und b) wie oben.

F. Übergang in selbständigen Beruf.

G. Weiterbildung und Studien.

1. Weiterbildung im Beruf.
2. Sprachstudien.
   a) Schweiz.
   b) Ausland.
3. Sonstige Studien.

H. Mangelnde Befriedigung.

1. Arbeitsplatz sagt dem Angestellten nicht zu.
2. Nichteignung für die Stelle.
   a) Geistig.
   b) Körperlich (nähere Angaben).

J. Ungenügende Leistung.
(Bequem, Mangel an Fleiß, unordentlich, unexakt.)

K. Differenzen in der Zusammenarbeit.

1. Kündigung durch den Betrieb.
2. Kündigung durch den Angestellten.

L. Unzuverlässigkeit.

Sämtliche Verstöße gegen jene Punkte, die zu sofortiger Entlassung führen können.

M. Reine Betriebsumstellung.

1. Entlassung aus dem Betrieb (Arbeitsmangel).
2. Versetzung in einen andern Betrieb.

N. Pensionierung.

O. Tod.

P. Austritt von Lehrlingen oder von Volontären.

1. Frühzeitig (unter Angabe von Punkt A—O).
2. Abschluß der Lehre.
3. Abschluß der Volontärzeit.

Eine Zusammenstellung der Wechsel nach diesen Gesichtspunkten gibt eine weitgehend zuverlässige Bewertung der sozialpolitischen Vorkehrungen im Betrieb und der Führerqualitäten des einzelnen Chefs. Im speziellen ist sie ein Hilfsmittel für die Bewährungskontrolle der erfolgreichen Anstellungstechnik.

Auf die Willensbildung zur Auflösung des Anstellungsverhältnisses aus den Ursächlichkeiten B—D (Heirat, Berufswechsel, Abreise) und F—G (Übergang in selbständigen Beruf, Weiterbildung und Studien) hat der Betrieb nur wenig Einflußmöglichkeiten. Diese steigern sich für die Ursachen, die in den Punkten A (Verbesserung) und M (reine Betriebsumstellung) liegen und fallen fast ausschließlich in das Verantwortungsgebiet der Sozialabteilung für Ursachen aus den Punkten H—L (mangelnde Befriedigung, ungenügende Leistung, Differenzen in

der Zusammenarbeit, Unzuverlässigkeit), ebenso aus Punkt N (Pensionierung). Diese Ursachen des Wechsels werden in hohem Maß durch die Gründlichkeit der Anstellungsplanung und der Auswahltechnik begründet. Keinen Einfluß hat der Betrieb auf einen Wechsel, verursacht durch Punkt O (Tod), soweit nicht die Gestaltung der Unfallverhütung oder die Art der Arbeit dafür verantwortlich zu machen sind. Wir zeigen anschließend in den Tabellen die Bewegung der Umschlagszahl in den Magazinen zum Globus während den Jahren 1936—1939. Die Untersuchung bezieht sich auf eine Zahl von durchschnittlich 846 Festangestellten.

Die Tabelle 15 zeigt die Entwicklung der Gesamtumschlagszahlen in den einzelnen Filialbetrieben während diesen Jahren. Diese Darstellung geben wir kommentarlos wieder. Für die einzelnen starken Bewegungen lassen sich keine exakten Einzelbegründungen und auch keine

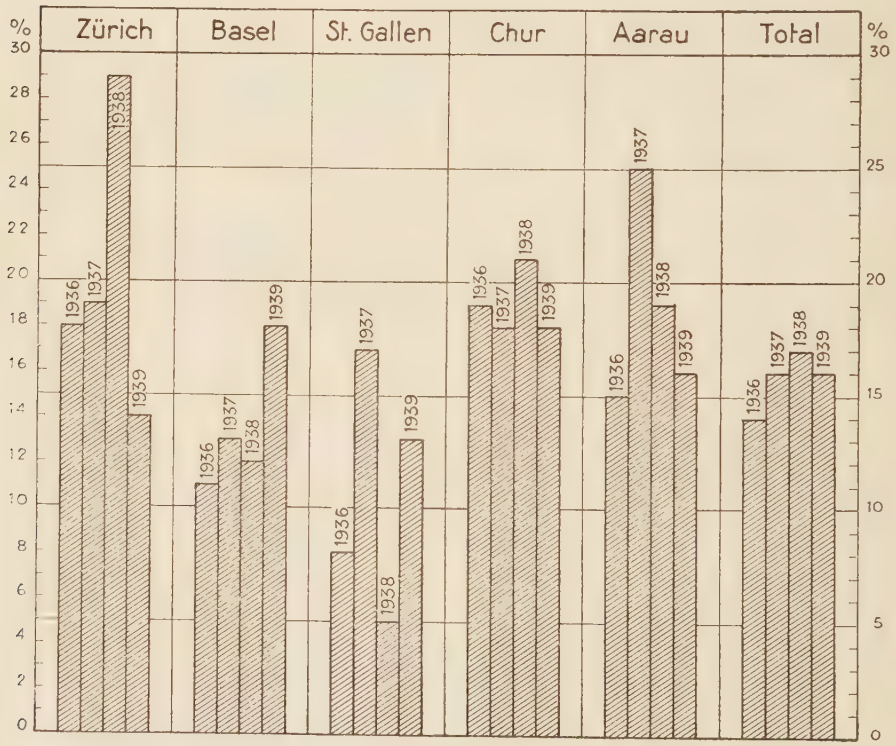


Tabelle 15

Angestellten-Umschlagszahl
in den einzelnen Warenhaus-Filialen der Magazine zum Globus, 1936—39
(nicht enthalten: Direktoren, Lehrlinge, Aushilfen)

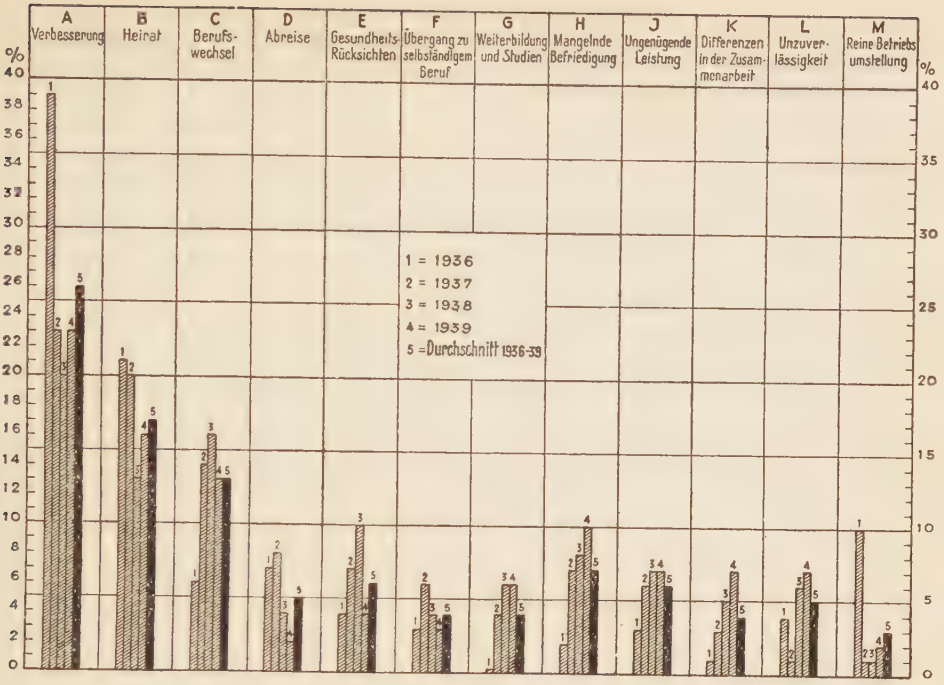


Tabelle 16

Bewegung in den einzelnen Beweggründen,
die in den Jahren 1936—39 zur Auflösung von Vertragsverhältnissen führten
(Magazine zum Globus)

allgemeinen bestimmten Schlußfolgerungen geben, da die Zahlen, die in den einzelnen Betrieben als Erhebungsgrundlage benützt werden konnten, nicht die erforderliche Aussagekraft haben.

Wesentlich aufschlußreicher ist die Bewegung in den einzelnen Punkten der Aufstellung, die wir oben aufführten. Die Tabelle 16 zeigt in der Zusammenfassung aller Filialen der Magazine zum Globus die prozentuale Beteiligung der einzelnen Ursächlichkeiten an der Gesamtzahl der Wechsel in den Jahren 1936—1939. In beiden Tabellen sind nur die Festangestellten berücksichtigt. Nicht enthalten sind Direktoren, Lehrlinge und Aushilfen.

Die Punkte N und O (Pensionierung und Tod) wurden in der Tabelle weggelassen, da sie in diesem Zusammenhang wenig interessant sind. Die Anzahl Angestellten, die aus diesen Gründen ausschieden, betrug 1936 drei, 1937 drei, 1938 neun und 1939 fünf.

Die Bewegung des prozentualen Anteils in den Punkten B—D und F—G erlaubt wenig besondere Ausführungen. Die Entwicklung müßte

in ihren tiefern Ursächlichkeiten verfolgt werden, was aber in Anbetracht der zu kleinen Erhebungsgrundlage zu keiner Allgemeinerkenntnis führen könnte. Dieselbe Überlegung führte zu einem Verzicht auf eine einzelbetriebliche Darstellung der Tabelle 16.

Immerhin geht aus den Punkten B und C beweiskräftig hervor, daß die Arbeit im Einzelhandelsbetrieb (in unserm Fall das Warenhaus) von weiblichen Angestellten vielfach als Übergangsstadium zur Heirat betrachtet wird. Der Totalanteil der Punkte B und C an der Gesamtumschlagszahl beträgt 30%.

Die Bewegung von Punkt A (Verbesserung) beweist, daß gute Arbeitskräfte vielfach in andere Betriebe abwandern, in denen sie günstigere Arbeitsverhältnisse finden. Die allgemeine Arbeitsmarktlage (größere Arbeitslosenzahl) dürfte für den Rückgang in den Jahren 1937/38 verantwortlich gemacht werden. Totalanteil dieser Wechsel allein 26%.

Die Erhebung der Unterlagen für Punkt M (reine Betriebsumstellung) konnte nicht auf Grund absolut zuverlässiger Angaben erfolgen, da besonders im Jahre 1936 die einzelnen Fälle nicht restlos abgeklärt werden konnten. Ein Erklärungsversuch würde somit auf falschen Voraussetzungen basieren.

Die Bewegung des Punktes E (Gesundheitsrücksichten) entwickelte sich vom Jahr 1936 bis 1938 in ungünstigem Sinn, doch mag sie in Anbetracht der kleinen Erhebungszahl auch durch Zufälligkeiten bestimmt worden sein.

Der durchschnittliche Anteil der vier Punkte H–L (mangelnde Befriedigung, ungenügende Leistung, Differenz in der Zusammenarbeit, Unzuverlässigkeit) in den Jahren 1936—1939 beläuft sich auf 22% aller Wechsel. Das Ansteigen des jährlichen Anteils der vier Punkte von 10% im Jahre 1936 auf 18% 1937, weiter auf 26% im Jahre 1938 und schließlich auf 31% 1939 hätte vermutlich durch eine gründlichere und konsequentere Handhabung der Regeln der Anstellungstechnik oder durch größere Behandlungssorgfalt der einzelnen Wechsel teilweise vermieden werden können. Der Tiefstand von 1936 gibt insofern kein einwandfreies Bild, als einzelne der 1936 unter „reine Betriebsumstellung" (Punkt M) aufgeführten und nicht abgeklärten Fälle mit großer Wahrscheinlichkeit in die Punkte H—L miteinbezogen werden müßten. Zwischen dem Prozentsatz des Jahres 1937 und demjenigen des Jahres 1939 liegt vermutlich der Prozentsatz, der normalerweise durchschnittlich in Kauf genommen werden muß. Wenn dieser Prozentsatz relativ hoch erscheint, ist zu bedenken, daß sich die im Einzelhandelsbetrieb

durchschnittlich jungen Angestellten immer entweder auf die gute oder auf die schlechte Seite hin entwickeln können. Diese Leute bei der Anstellung richtig zu beurteilen, hält oft recht schwer, da sie sich im Leben noch wenig bewiesen haben. Um ein restlos klares Bild über diese für die betriebliche Sozialpolitik und die einzelnen Betriebsführer maßgeblichen Punkte H—L zu erhalten, muß daher auch das Lebens- wie auch das Dienstalter mitberücksichtigt werden.

Interessant wäre, die Entwicklung und Bewegung der einzelnen Punkte in einer für Chefs und Personal getrennten Aufstellung beobachten zu können. Wir haben aus den oben angeführten Gründen (zu kleine Erhebungsanzahl, nicht absolut zuverlässige Erhebungsmöglichkeit) von einer solchen Aufstellung Abstand genommen. Wir verweisen aber in diesem Zusammenhang auf den Abschnitt C I „Dienstalter".

Eine Aufstellung aus der nordamerikanischen Zeitschrift „Retail Executive"[1] gibt uns hingegen in dieser Richtung einige interessante Aufschlüsse.

Die Aufstellung bezieht sich auf 219 Einzelhandelsbetriebe mit 1690 Vorgesetzten höhern Grades. Sie zeigt, welche Prozentzahl dieser Chefs seit 1931 ihren Posten im Jahre 1939 noch innehielten:

	%
Betriebsdirektor	48,4
Direktor der Finanzabteilung	45,4
Direktor der Kontrollabteilung	45,1
Generaldirektor	43,6
Chef der betriebstechnischen Abteilung	42,3
Präsident des Unternehmens	40,2
Direktor der Dekorationsabteilung	39,0
Chef der Verkaufsabteilung	36,2
Direktor der Warenabteilung	29,5
Direktor der Sozialabteilung	26,0
Direktor der Verkaufsförderung	25,0
Direktor der Anstellungsabteilung	23,9
Direktor der Reklameabteilung	23,7
Direktor der Ausbildungsabteilung	19,7
Durchschnitt	35,7

Daraus ergibt sich eine jährliche Umschlagszahl von rund 8%. Die größere Konstanz der Anstellungsverhältnisse in den Hilfsfunktionen schreibt der Autor der leichtern Meßbarkeit der Erfolge in diesen Ab-

[1] How permanent is your job? in „Retail Executive" vom 29. Nov. 1939, S. 2/3.

teilungen zu. Diese Abteilungen (Funktionen) sind außerdem in ihren Grundsätzen keinem wesentlichen Anschauungswechsel unterworfen. Die größere Umschlagszahl, die sich für die Chefs der Sozialabteilung ergibt (rund 10%), ist in dem Grund zu suchen, daß der Stabilität allgemein zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt und die Bedeutung der Sozialabteilung zu wenig gewürdigt wird.

III. Entlohnungspolitik

Die Intensität der Arbeit hängt insofern von der Höhe und der Gestaltung der Lohnverhältnisse ab, als dadurch, zusammen mit andern Faktoren, die Leistungsbereitschaft der Arbeitsträger in hohem Maße mitbestimmt wird[1]. Wir wollen versuchen, die Faktoren, welche die Höhe und die Gestaltung der Lohnverhältnisse bestimmen, herauszuschälen und abzuklären, auf welche Weise von der Lohnseite her die besten Voraussetzungen für die dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit untergeordnete Leistungsbereitschaft der einzelnen Arbeitsträger geschaffen werden kann. Eine gründliche und gerechte Lohnpolitik ist zwar nicht Wesensbestandteil einer erfolgreichen Arbeitsgemeinschaft, wohl aber deren Voraussetzung.

Zur Abklärung der Probleme greifen wir auf die eingangs dieser Arbeit gemachten grundsätzlichen Betrachtungen der betrieblichen Sozialpolitik zurück. Wir haben unter den Funktionen, die dem Einzelbetrieb als Glied der Volkswirtschaft zukommen, diejenige der Einkommensbildung genannt. Den letztlichen Zweck der betrieblichen Einkommensbildung sahen wir in dem Beitrag zur Vermehrung des Volkswohlstandes und zur Hebung der Wohlfahrt. Diesen Zweck erfüllt der Einzelbetrieb nur dann, wenn er nicht allein eine absolute Vermehrung, sondern gleichzeitig eine gleichmäßigere Verteilung des Einkommens anstrebt. In diesem zweckgerichteten Streben sollte der Betrieb in vierfacher Richtung Rücksicht nehmen: Auf den Lieferanten (Kaufpreis der Ware), auf die Kundschaft (Verkaufspreis der Ware), auf die Arbeitsträger (Höhe des Lohnes) und auf das Kapital (Höhe des Zinses). Die Richtpunkte der Rücksichtnahme sehen wir im Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit.

In dieser Arbeit beschäftigt uns vom Problem der betrieblichen Einkommensbildung ausschließlich der Lohn als Preis der Arbeit, oder anders ausgedrückt, als geldliche Anerkennung der Leistung. Der Lohn

[1] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 109.

bildet sich auf dem Arbeitsmarkt grundsätzlich nach den Gesetzen der Preisbildung, d. h. aus dem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis aller Faktoren, die in den Ausdrücken „Angebot" und „Nachfrage" zusammengefaßt sind.

Die Auswirkungen der Preisbildungsgesetze werden aber durch eine Vielzahl von Einflüssen und tatsächlichen Verhältnissen gehemmt und unterbunden (Gesetze, Monopole, Kollektivabmachungen). Die Hauptfaktoren, die den Preis einer bestimmten Arbeitsleistung tatsächlich, zum Teil willkürlich durch Unterbindung der Wirkungen des Preisbildungsgesetzes, bestimmen, sind: Die Menge von Mühe und Zeit, die für eine Arbeit aufgewendet werden muß (quantitative Faktoren), die Anforderungen an die technische Geschicklichkeit des Menschen, natürliche Veranlagungen (qualitative Faktoren), Monopol der Arbeitgeber, Lohnfonds und Zahl der Arbeitskräfte, ferner Lebenshaltungskosten, Existenzminimum, Traditionen, soziale Anschauungen, gesetzliche Bestimmungen, Ausbildung und Schulung und schließlich die Lohnhöhe und die Arbeitsbedingungen in andern Betrieben und Berufsarten.

Die Aufgaben der Sozialabteilung in bezug auf das Entlohnungsproblem sehen wir in der Berücksichtigung der im ersten Abschnitt abgeleiteten sozial-ethischen Postulate.

Mit der Lohnpolitik der möglichst hohen Löhne ist in dieser Zielverfolgung noch nicht viel gewonnen. In erster Linie sollte die innerbetriebliche Abstufung der Löhne dem Postulat der Gerechtigkeit entsprechen. Die Abstufung soll so gestaltet sein, daß jeder Arbeitsträger den gerechten Lohn erhält (Äquivalenzprinzip). Dieser wird auf Grund der Leistung der einzelnen Arbeitsträger errechnet.

Der Forderung des gerechten Lohnes kann in der Praxis nur sehr schwer entsprochen werden. Zum Zwecke seiner Errechnung muß genau festgestellt werden, inwieweit jede Arbeitskraft zum geldmäßigen Betriebserfolg beigetragen hat, da nur dieser die Bezahlung der Arbeit auf die Dauer möglich macht.

Zum Betriebserfolg führt aber selten die Summe aller Einzelleistungen, sondern sehr oft in erster Linie die unternehmerische Tüchtigkeit der Betriebsführer, ferner das zur Verfügung stehende Kapital, und schließlich ist daran die bestehende Rechts- und Wirtschaftsordnung mitbeteiligt. Mit der Verquickung dieser Faktoren sehen wir uns vor die Unmöglichkeit gestellt, die Grundlagen des gerechten Lohnes im strengen Sinn genau zu errechnen. Die Grundlagen der Errechnung fehlen gar gänzlich, wenn der streng gerechte Lohn eines Neuangestellten festgesetzt werden soll.

Es kann sich somit nur darum handeln, den Lohn annähernd gerecht zu berechnen und Richtlinien für die Festsetzung eines möglichst gerechten Lohnes aufzustellen. Dieser wird gelegentlich als Regellohn bezeichnet. Die Richtlinien sollten in erster Linie auf die oben genannten arbeitspreisbeeinflussenden Faktoren Rücksicht nehmen, wobei der Berechnung des Lohnes das effektive Leistungsvermögen bzw. bei Neuanstellung das voraussichtliche Leistungsvermögen zugrunde gelegt wird. Ferner sollten etwaige besondere betriebliche Arbeitsumstände, weiter die voraussichtliche Dauer, während der die Arbeitskraft dem Betrieb zur Verfügung steht und schließlich besondere soziale Verhältnisse in Rechnung gestellt werden. Wie weitgehend in der Lohnberechnung eine Berücksichtigung der sozialen Verhältnisse der einzelnen Arbeitskraft möglich ist, hängt vom Bestehen von Ausgleichskassen[1] und ähnlichen Institutionen ab.

Die einmal festgesetzten und schriftlich niedergelegten lohnpolitischen Regeln sollten den Arbeitsträgern zur Kenntnis gebracht werden, damit sie die Möglichkeit der Nachprüfung haben und sich in ihnen der Eindruck vertieft, daß gerechte Löhne angestrebt werden. Dies setzt voraus, daß die Berechnungsgrundlagen klar und leicht verständlich umschrieben sind.

Wir wollen nun die Grundregeln aufzeichnen, nach welchen die innerbetriebliche Gestaltung der Lohnverhältnisse erfolgen sollte, um in den Arbeitsträgern von der Lohnseite her die besten Voraussetzungen für die Leistungsbereitschaft zu schaffen.

Die Festsetzung der einzelnen Löhne setzt folgende Arbeiten, die stufenweise durchgeführt werden sollten, voraus:

1. Festsetzung der allgemeinen Höhe des Regellohnes.
2. Umschreibung und einheitliche Benennung der Leistungsaufgaben.
3. Gruppierung ähnlicher Leistungsaufgaben.
4. Werten der einzelnen Gruppen und Leistungsaufgaben.
5. Werten der Leistung der Arbeitsträger, die die Leistungsaufgaben erfüllen.
6. Überwachung und Kontrolle.

1. Festsetzung der allgemeinen Höhe des Regellohnes

Bei der Festsetzung der allgemeinen Höhe des Regellohnes sollte neben den weiter oben aufgeführten Faktoren in erster Linie die Höhe

[1] in Belgien, Deutschland, Italien (assegno) und Frankreich organisiert.

der Konkurrenzlöhne berücksichtigt werden. Diese Berücksichtigung sollte aber nur dann erfolgen, wenn über die Leistungsaufgaben, Arbeitsbedingungen und Behandlung in den Konkurrenzbetrieben genauere Informationen bestehen.

Allgemein wird die Atmosphäre einer spontanen Zusammenarbeit höhern Löhnen vorgezogen[1]. Wie wir in der Praxis feststellen konnten, ist diese Einstellung eine Regelerscheinung. Dasselbe bestätigen führende Persönlichkeiten aus dem schweizerischen Einzelhandel. Hohe Löhne helfen zwar mit, die Umschlagszahl zu vermindern, sind aber für die Einstellung zur Arbeit und zum Betrieb nicht ausschlaggebend.

Diese Erkenntnis führte in der Praxis oft zu der entgegengesetzten Politik der tiefen Löhne, was aber sicherlich nicht der logischen Folgerung aus der Erkenntnis entspricht. Die Politik der tiefen Löhne entwickelte sich zwar oft unabhängig von den obigen Überlegungen. Die Löhne werden zu sehr als Bestandteil der Aufwandrechnung betrachtet, denn als leistungsbestimmender Faktor. Diese Anschauung wird durch das große Angebot von Verkaufskräften, vor allen Dingen von solchen niederer Qualität[2] gefördert. Solche Tendenzen in der Lohnpolitik der Großbetriebe des Einzelhandels führen nicht selten zu einer gewissen Animosität von seiten des Publikums. Aufgabe der Sozialabteilung ist, sich für eine gradweise Verbesserung dieser Verhältnisse einzusetzen.

2. Umschreibung und einheitliche Benennung der Leistungsaufgaben

In bezug auf die Umschreibung und einheitliche Benennung der Leistungsaufgaben verweisen wir auf die Ausführungen im Abschnitt B III 2. Der einheitlichen Benennung der Leistungsaufgaben kommt in diesem Zusammenhang erhöhte Bedeutung zu. Um das Lohnbemessungssystem in klarer Weise zu gestalten und ungerechte Lohnbemessungen zu vermeiden, ist es wichtig, daß nur jene Leistungsaufgaben mit derselben Bezeichnung erfaßt werden, die in ihren wesentlichen Anforderungen völlig übereinstimmen.

Ohne Umschreibung der Leistungsaufgaben kann selbstredend keinerlei zuverlässige Bewertung erfolgen.

---

[1] Huber, a.a.O., S. 107.

[1] Berufsbild der Verkäuferin des BIGA, S. 9.

3. Gruppierung ähnlicher Leistungsaufgaben

Die richtige Gruppierung der Leistungsaufgaben ist die wichtigste Vorarbeit zur Erleichterung der Lohnbemessung. Die Gruppierung kann z. B. nach folgenden Gesichtspunkten erfolgen[1]:

A. Leistungsaufgaben, die nur ungeschulte Kräfte verlangen. Die Angestellten, die für diese Leistungsaufgaben eingesetzt werden, erhalten die zur Ausübung ihrer Tätigkeit notwendige Ausbildung im Betrieb. Beispiele: Ausläufer, Liftpersonal, Registrierpersonal, Lagerpersonal für Warengattungen, die keine besondere Pflege verlangen.

B. Leistungsaufgaben, die geschulte Kräfte verlangen. Eine besondere Mindestausbildung wird vorausgesetzt. Unter dieser Kategorie fassen wir alle übrigen Leistungsaufgaben zusammen. Ihre Stufung nehmen wir nach den in den einzelnen Gruppen wichtigsten und am stärksten hervortretenden Eigenschaften, Fähigkeiten und der Art der jeweiligen Leistungsaufgaben vor:

   a) Anpassungsfähigkeit, keine wesentliche Selbständigkeit, z. B. Routine-Korrespondenten, Stenographen, Angestellte der Warenauszeichnung.

   b) Anpassungsfähigkeit mit gewisser Selbständigkeit, z. B. Angestellte des Rechnungswesens, Routine-Kontrolleure, Verkaufspersonal, Portier.

   c) Schöpferische Fähigkeiten mit gehobener Selbständigkeit, z. B. erste Verkaufskräfte, erste Dekorateure.

   d) Leitend-führende Tätigkeit, zum Teil schöpferische Fähigkeiten mit weitgehender Selbständigkeit, z. B. Dekorateurchefs, Ausbildungs- und Fürsorgechefs, Verkaufschefs, Chef der betriebstechnischen Abteilung.

   e) Führend-unternehmerische Tätigkeit, z. B. Sozialchefs, Einkäufer, Chef der Werbeabteilung, Chef der Finanzabteilung.

   f) Unternehmerische Tätigkeit. Oberster Betriebsführer, Chef der Warenabteilung, Chef der Sozialabteilung, Oberster Chef des Unternehmens.

Wir haben davon abgesehen, die Leistungsaufgaben umfassend in diese Stufung einzugliedern. Da in der Bezeichnung der Leistungsauf-

[1] unter Anlehnung an: Developing a supplementary Compensation Programm by W. G. Marshall, Vice-President of the Westinghouse Electric and Manufacturing Company, in „Compensation Plans for Executives and Workers", AMA, S. 19.

gaben in verschiedenen Betrieben keine Einheitlichkeit besteht, müßte deren restlose Einordnung ohnehin zu Mißverständnissen führen.

Unter leitender Tätigkeit verstehen wir die verwaltungstechnische Tätigkeit, die in vorgeschriebenen Bahnen erfolgt, unter führender Tätigkeit aktives Streben nach einem gegebenen Ziel (Taktiker), unter unternehmerischer Tätigkeit die strategische, selbständige Verfolgung neuer Wege und Ziele.

Die obige Abstufung müßte für jede Abteilung (Funktion) in ihrer hierarchischen Ordnung gesondert vorgenommen werden.

Die betriebstechnische Abteilung ist z. B. vorwiegend verwaltungstechnischer Natur. Sie kommt nicht über die Stufe d) hinaus.

Die Aufgaben der Finanzabteilung verlangen vorwiegend eine kontrollierende Tätigkeit. Sie richten sich nach der Planung der Waren- und Sozialabteilung.

Auch die Werbeabteilung hat eher Hilfscharakter und richtet sich nach der Planung der Warenabteilung. Ihre Tätigkeit ist hingegen vorwiegend schöpferischer Natur. Die Finanz- und Werbeabteilungen erreichen maximal die Stufe e).

Die Waren- und Sozialabteilungen haben ein Aufgabengebiet, das vorwiegend eine weitsichtige kämpferische Befähigung verlangt, jede Abteilung (Funktion) nach ihrer besondern Eigenart. Zusammen mit den Betriebs- und Unternehmungschefs erreichen sie die oberste Stufe.

Die Stufen haben nicht den Sinn einer absoluten quantitativen Wertung. Sie sollen lediglich die qualitative Differenzierung andeuten.

Wir müssen uns bei der Abstufung hüten, an bestimmte Persönlichkeiten in einem Betrieb zu denken. Sie hat ausschließlich den Sinn, eine wertmäßige Stufung der rein sachlich bedingten Leistungsaufgaben vorzunehmen. Denkbar ist, daß die besondern Werte einer Persönlichkeit in einer obern Stellung zu einer Verschiebung ihrer Lohnstufe in die nächsthöhere Gruppe führt.

Eine gesonderte Gruppierung, wie wir sie für die einzelnen Abteilungen (Funktionen) empfohlen haben, müßte auch in den Verkaufsabteilungen der verschiedenen Warengattungen vorgenommen werden, da die Anforderungen z. B. in modischen und nicht modischen Warenabteilungen stark verschieden sind.

In den einzelnen Gruppierungen setzt die höhere Stufe immer die Eigenschaften und Fähigkeiten der untern voraus oder verlangt andere, hochwertigere, seltenere Eigenschaften und Fähigkeiten.

Das Lohnmaximum einer Stufe soll nicht höher liegen als das Lohnminimum der nächst höheren Stufe.

4. Werten der einzelnen Gruppen und Leistungsaufgaben

Ist die Gruppierung in den einzelnen Abteilungen (Funktionen) und den Verkaufsabteilungen vorgenommen, müssen die Maxima und Minima der einzelnen Gruppen betragmäßig festgesetzt werden. Daraus ergeben sich die Verhältniszahlen der einzelnen Gruppen, bzw. Funktionen und Abteilungen. Die weitere Abstufung innerhalb aller Gruppen muß, damit die Einheitlichkeit gewahrt wird, strukturmäßig und in der Differenzierung der einzelnen Stufen nach den gleichen Prinzipien erfolgen. Die einzelnen Berufsbilder oder Umschreibungen der Leistungsaufgaben bilden die Grundlage für die Bewertung der einzelnen Leistungsaufgaben. Eine Reduktion dieser Umschreibungen auf fünf bis sieben Punkte ist aber für die einfachere Handhabung des Systems notwendig. Beispielsweise könnten die einzelnen Berufsbilder auf folgende Punkte reduziert werden:

	Wertung:
1. Arbeitsbedingungen	a Einheiten
2. Körperliche Anstrengung	b „
3. Kenntnisse und Ausbildung	c „
4. Erfahrung (Alter) und Routine (Zeit, die zur Beherrschung der Aufgabe notwendig ist)	d „
5. Fähigkeiten	e „
6. Verantwortungsgebiet (quantitativ und qualitativ), z. B. Wahrscheinlichkeit und Umfang der Folgen eines Irrtums. Anzahl der Untergebenen	f „
7. Bedeutung der Zusammenarbeit und Beratung mit andern	g „

5. Werten der Leistung der Arbeitsträger, die die Leistungsaufgaben erfüllen

Jedes Lohnbewertungssystem enthält einen Komponenten, der die Leistungsaufgabe als solche bewertet und nicht den Arbeitsträger, der die Aufgabe ausführt. Daher sollte die Bewertung der Leistung mit doppelter Sorgfalt durchgeführt werden. Sie vermeidet, daß die Lohnbemessung in ein starres Tarifsystem ausartet. Die Bewertungsmethode sollte die ganze Persönlichkeit erfassen, Zahlen sollten nur als Hilfsmittel der Wertung herangezogen werden.

6. Überwachung und Kontrolle

Die Bewertung der Leistung sollte nicht nur einmalig erfolgen. Sie sollte periodisch wiederholt werden, um den Leistungsstandard der Arbeits-

träger zu kontrollieren und die Löhne entsprechend anzupassen. Wird festgestellt, daß ein Arbeitsträger mit der Leistung dauernd unter seine frühere Leistung sinkt, so sollte er unter Einsatz der entsprechenden Hilfsmaßnahmen ein- bis zweimal gewarnt werden. Bessert sich die Leistung nicht, so darf nicht gezögert werden, den Lohn herabzusetzen. Sinkt die Leistung unter das Lohnminimum, so muß der Arbeitsträger ausgeschaltet (entlassen, pensioniert) werden. Mit der Zuteilung von neuen Aufgaben sollte auch der Lohn des Arbeitsträgers dem neuen Aufgabengebiet angepaßt werden.

Anschließend an diese grundsätzlichen Erwägungen betrachten wir die Lohnverhältnisse in den Magazinen zum Globus. Die Erhebung erfolgte auf Grund der Löhne, die zu Beginn des Jahres 1939 (1. Januar) ausbezahlt wurden. Sie erfaßt mit Ausnahme der Direktorenlöhne (14 an der Zahl) alle Festangestelltenlöhne. Die Löhne von Lehrlingen, des Restaurantpersonals und der Aushilfen sind in der Aufstellung nicht enthalten.

Die Lohnpolitik der Magazine zum Globus wird vom Grundsatz des Leistungslohnes beherrscht. Eine straffe und lückenlose Lohnpolitik besteht bewußt nicht und wird auch nicht angestrebt, aus der Überzeugung, daß z. B. jede Verkaufskraft mit hervorragenden Leistungen die Eingliederung in eine höhere Lohnstufe rechtfertigt. Umgekehrt ist man sich voll bewußt, daß im Einzelhandelsbetrieb die gerechte Leistungsentlohnung auf große Schwierigkeiten in der Beurteilung stößt und die Regeln in der Lohnbemessung weitgehend gefühlsmäßig gehandhabt werden müssen.

Die Tabelle 17 zeigt, wie weit der Altersaufbau bei männlichen und weiblichen Angestellten in gewissem Sinn unwillkürlich zu einer Stufung der Löhne führte. Ferner zeigt sie die Unterschiede von Personal- zu Cheflöhnen und schließlich das Verhältnis der Löhne des Verkaufspersonals zu den Löhnen des Nicht-Verkaufspersonals, immer in der Unterteilung von weiblichen zu männlichen Angestellten.

Die Zahl der Erhebung (644 Lohnpositionen) hat zwar eine nur bedingte Aussagekraft. Es lassen sich aber bestimmte Tendenzen herauslesen.

Die Kolonnen 1—4 geben dabei ein weitgehend zuverlässiges Bild. Die 5. Kolonne darf nur sehr bedingt als Betrachtungsgrundlage verwendet werden, da die Löhne von zwei grundsätzlich verschiedenen Leistungsaufgaben-Gruppen miteinander vermischt erscheinen (ausführende und leitende Arbeit). Zudem verschiebt sich der Anteil der Chef- zu Personal-Löhnen mit zunehmenden Altersstufen zu sehr unter dem Einfluß der höhern Cheflöhne.

	1			2			3			4			5		
Altersstufen Jahre	Nichtverkaufspersonal			Verkaufspersonal			Gesamtes Personal			Alle Chefs			Alle Angestellten		
	männl.	weibl.	Total	männl.	weibl.	Total	männl.	weibl.	Total	männl.	weibl.	Total	männl.	weibl.	Total
15—19	106	126	114	120	145	145	107	140	132	—	—	—	107	140	132
20—24	234	164	188	229	159	163	239	160	170	375	—	375	255	160	174
25—29	327	229	278	303	206	215	321	212	236	458	375	447	359	214	256
30—34	338	222	275	329	242	251	336	237	260	571	371	514	432	247	306
35—39	327	264	306	360	238	246	331	243	268	694	392	642	500	253	355
40—44	361	289	315	375	276	280	362	281	301	661	495	594	487	311	367
45—49	400	254	270	300	280	281	350	271	277	863	416	543	606	298	337
50—54	433	280	324	—	256	256	433	272	304	—	365	365	433	286	311
55—59	374	291	318	—	251	251	374	273	294	725	375	515	504	295	352
60 u. mehr	375	—	375	380	—	380	377	—	377	900	550	725	508	550	516
Total	307	226	262	298	208	214	305	213	232	603	410	538	400	224	272
Anzahl Lohnpositionen	93	117	210	26	324	350	119	441	560	56	28	84	175	469	644

Tabelle 17

Monatslöhne in den fünf Warenhausfilialen der Magazine zum Globus

Die tiefen Löhne der ersten Altersstufe sind unter dem männlichen Personal auf Ausläufer- und Liftangestellte, unter dem weiblichen Personal auf angehende Verkäuferinnen zurückzuführen, somit auf Leistungsaufgaben für ungelernte oder unerfahrene Arbeitskräfte.

Die starken Lohnunterschiede zwischen männlichen und weiblichen Angestellten mögen überraschen. Doch ist darauf hinzuweisen, daß die männlichen Angestellten innerhalb der aufgeführten und zusammengefaßten Gruppen sich meist auch beim Personal auf einer gehobeneren Stufe befinden, d. h. einem größeren Verantwortungsgebiet vorstehen. Dies erklärt teilweise die starke Differenz zwischen männlichen und weiblichen Angestellten in der Kolonne 5 von 44%. Andernteils ist die weibliche Arbeitskraft ein sehr unstabiles Arbeitselement, wie wir aus der Umschlagszahl gesehen haben. Die weibliche Arbeitskraft ist auch genügsamer als die männliche, indem sie sich z. B. die Kleider selbst verarbeiten kann und auch die Wäsche und zum Teil das Essen selbst besorgt und zubereitet.

Auffallend ist ferner die durchschnittliche Höherbewertung der Nichtverkaufs-Angestellten gegenüber den Verkaufs-Angestellten. Sie ist zum Teil dadurch bedingt, daß unter den Nichtverkaufs-Angestellten das männliche und vor allem das ältere männliche Element stärker vertreten ist, als unter den Verkaufs-Angestellten. Anderseits ist diese Erscheinung damit zu erklären, daß ältere Verkäuferinnen sehr oft in das Lager oder in andere Nichtverkaufsabteilungen übergeteilt werden. Ihre Löhne werden nicht zugleich der neuen Tätigkeit voll angepaßt, was vom sozial-ethischen Standpunkt aus richtig ist. Daneben besteht allerdings die Tatsache, daß in den Altersstufen 20—24 und 25—29 der Lohndurchschnitt der Nichtverkaufs-Angestellten über dem Lohndurchschnitt der Verkaufs-Angestellten steht. Der Unterschied erklärt sich nur durch den Hinweis auf die Arbeitsmarktverhältnisse. Da die kaufmännischen Angestellten in andern Betrieben mit einer günstigeren Arbeitszeit arbeiten, ist der Einzelhandelsbetrieb gezwungen, für Büro- und Kassierstellen höhere Löhne zu bezahlen.

Die Tabelle 18 gibt Aufschluß über die durchschnittliche Lohnentwicklung in den Filialen Zürich, Basel, St. Gallen, Chur und Aarau (Magazine zum Globus) in den Jahren 1935—1939. Der Mangel der zu wenig umfangreichen Erhebungsgrundlage läßt auch aus dieser Tabelle nur Tendenzen feststellen, aber keine unumstößlichen Tatsachen.

In erster Linie muß zum Vergleich der Löhne an den einzelnen Filialplätzen der Lebenskostenindex herangezogen werden. In Ermangelung von amtlichen statistischen Erhebungen auf allen Filial-

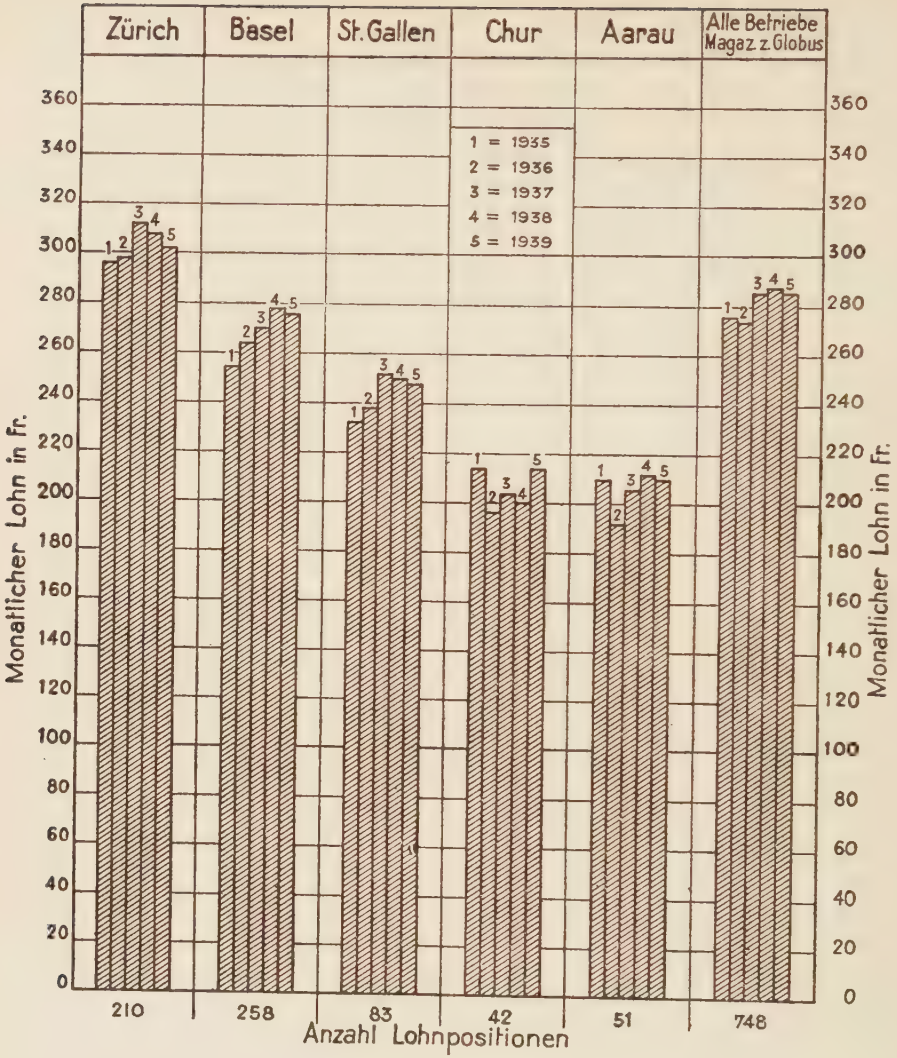


Tabelle 18

Durchschnittslöhne

in den einzelnen Warenhausfilialen und im Gesamtbetrieb der Magazine zum Globus, 1935–39
(Nicht enthalten: Lehrlinge, Aushilfen, Restaurantpersonal und Direktoren)

plätzen mußten die Angaben des eidgenössischen Personalamtes herangezogen werden. Die letzte Lebenskosten-Erhebung, die von dieser Stelle durchgeführt wurde, geht auf das Jahr 1932 zurück. Danach stehen die Lebenskosten, auf den Platz Zürich bezogen, auf folgender Höhe[1]:

[1] Brief der Eidgenössischen Finanzverwaltung.

Zürich	Basel	St. Gallen	Chur	Aarau
100	93	91	90	93,5

Die erheblichen Unterschiedlichkeiten der Durchschnittslöhne an den einzelnen Plätzen sind damit bis zu einem gewissen Grad erklärt. Der verschieden hohe Lohndurchschnitt auf den Plätzen Zürich und Basel kann auch noch damit erklärt werden, daß die Angestellten in Zürich gegenüber den Angestellten in Basel nicht im Genuß des gesetzlichen, wöchentlichen Freihalbtags stehen[1]. Die durchschnittlich tiefern Löhne in St. Gallen, Chur und Aarau erklären sich weiter dadurch, daß in diesen Betrieben die männlichen Angestellten prozentual weniger stark vertreten sind als in Zürich und Basel.

	Zürich	Basel	St. Gallen	Chur	Aarau
Prozentualer Anteil der männlichen Angestellten:	38%	43%	27%	31%	30%

Ferner sind die Angestellten der drei letzten Plätze durchschnittlich um 20—50% jünger als in Zürich und Basel. Die Umschlagszahl ist dabei entsprechend höher. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auch auf den Abschnitt C I „Dienstalter" und „Altersstufen".

Allgemein könnte das Entlohnungsproblem viel besser und in befriedigender Weise gelöst werden, wenn sich alle Großbetriebe z. B. auf einem Platz dazu entschließen würden, das Geheimnis um die Entlohnungspolitik zu lüften und in gemeinsamer Forschungsarbeit eine gerechte und stabilisierte Basis zu suchen.

Die Übereinkunft der Zürcher Waren- und Kaufhäuser hat in dieser Richtung einen ersten Schritt unternommen. Sie empfiehlt den Kontrahenten, dem „Verkaufspersonal mit abgeschlossener Verkaufslehrzeit von 2 Jahren und Fähigkeitenzeugnis sowie 3 Jahren Verkaufspraxis, oder Personal, das ohne Verkaufslehrzeit wenigstens 5 Jahre Verkaufspraxis in der gleichen Branche nachweist und das 20. Altersjahr vollendet hat, ein Mindestgehalt von Fr. 200.—" auszurichten. In dieser Empfehlung vermissen wir lediglich eine Berücksichtigung der unterschiedlichen Leistungsaufgaben, was den Lohn zu einem ausgesprochenen Zeitlohn stempelt.

1. Die Entlohnungsmethoden

Wir haben uns in der Besprechung der Entlohnungspolitik darauf beschränkt, die Methode der festen Löhne (leistungsbedingter Zeitlohn) als Grundlage zu benützen. Doch muß sich die Lohnpolitik auch mit

[1] Arbeitszeitgesetz vom Juli 1930, Baselstadt.

der möglichen Anwendung anderer Methoden, die hauptsächlich für Verkaufsangestellte in Frage kommen, befassen.

Das Ziel jeder Entlohnungsmethode sollte sein, dem Angestellten für seine Leistung ein Entgelt zu bezahlen, das dem gerechten Lohn im strengen Sinn möglichst nahe kommt. Die Entlohnungsmethode soll zugleich zur Schaffung von günstigsten Voraussetzungen für die höchste Leistungsbereitschaft der Arbeitskräfte beitragen.

Um diesem Zweck zu dienen, muß die Entlohnungsmethode auf die Leistung abstellen, gleichzeitig sollte sie aber auch auf die sozialen Gegebenheiten Rücksicht nehmen. Es ist aber nicht einfach, auf die wirkliche Leistung des einzelnen Arbeitsträgers abzustellen, da sie sich in zwei Erscheinungsformen auswirkt: Erstens im direkten materiellen Niederschlag des geldmäßigen Erfolges und zweitens in der immateriellen Werbewirkung der Berufspersönlichkeit, die indirekt zum geldmäßigen Erfolg führt. Im letzten Kapitel haben wir darauf hingewiesen, daß es unmöglich ist, rechnerisch genau festzustellen, inwieweit die einzelne Arbeitskraft direkt zum geldmäßigen Betriebserfolg beiträgt. Die Werbewirkung der einzelnen Berufspersönlichkeit erscheint nur zum Teil im direkt meßbaren Erfolg ihrer eignen Tätigkeit. Diese Verquikkung der Leistungsergebnisse läßt uns unschwer erkennen, daß es die Methode der Leistungsentlohnung im Einzelhandelsbetrieb nicht leicht hat, der Forderung des gerechten (äquivalenten) Lohnes nachzukommen.

Die Methode der Entlohnung ist ein erstklassig betriebliches Problem. Sie berührt die Kostenrechnung, wie auch die Leistungsfähigkeit des Betriebes. Die Richtpunkte sehen wir ebenso wie für die Lohnpolitik in dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit gegeben.

Mit der Wahl einer Entlohnungsmethode sollten auch die Einflüsse, welche diese auf die am System beteiligten, wie auch auf die am System nicht beteiligten Leistungsträger ausübt, sorgfältig abgewogen werden. Für die Zweckmäßigkeit einer Methode ist ausschlaggebend, ob sie in allen beteiligten Angestellten das Gefühl wecken kann, daß ihre Leistungen in gerechter Weise anerkannt werden.

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich vorerst auf die Personalentlohnung. Auf die Chefentlohnung kommen wir in getrennten Ausführungen zu sprechen.

a) Fester Lohn

Die Methode des festen Lohnes kann dann ihrem Zweck dienen, wenn sie auf der Basis der individuellen Leistungsbewertung aufbaut. Die

einmalige Bewertung muß durch umfassende Überprüfungen, die in bestimmten, regelmäßigen Intervallen erfolgen sollten, ergänzt werden. Die Überprüfung soll die Gesamtpersönlichkeit beurteilen, nicht nur das materielle, zahlenmäßig erkennbare Leistungsergebnis. Diese Methode gibt dann auch einen genügenden Leistungsanreiz, wenn eine wirksame Stufung in der Entlohnung der einzelnen Leistungsaufgaben vorgesehen wird. Sie gibt dem durchschnittlichen Angestellten das befreiende Gefühl der Sicherheit und schafft von dieser Seite her die besten Voraussetzungen für seine Treueverbundenheit gegenüber dem Betrieb. Die Methode der festen Entlohnung hat außerdem den Vorteil, daß sie einfach verständlich und verhältnismäßig leicht zu handhaben ist. Sie vermeidet überdies, daß die Angestellten mit zusätzlichen ökonomischen Sorgen belastet werden, wie dies bei variablen Löhnen immer bis zu einem gewissen Grad der Fall ist. Ferner kann mit der festen Entlohnungsmethode der treuhänderische Kundendienst erfolgreicher durchgeführt werden. Da die Verdiensthöhe der Verkaufskräfte nicht durch zeitweilige Abwesenheit vom Arbeitsplatz gefährdet wird, bilden sich von dieser Seite her keine Widerstände gegen den Besuch von Ausbildungsstunden.

Diese Methode muß gezwungenermaßen für alle jene Angestellten in Anwendung kommen, die ihre zahlenmäßigen Erfolge nur in geringem Maße durch eigene Anstrengungen beeinflussen können.

Anne McNamara[1] berichtet, daß diese Methode in kleinen und großen Betrieben zweckmäßig und erfolgreich angewendet wurde.

Die nachteiligen Wirkungen der festen Entlohnungsmethode zeigen sich schnell, wenn die Löhne nicht durch periodische Beurteilungen überprüft werden. Der Lohn wird dann unwillkürlich vermehrt nach subjektiven Gesichtspunkten festgelegt. Unsachliche Erwägungen, wie gutes Aussehen, Sympathie und ähnliches mehr, beeinflussen auch die Gewährung von Lohnerhöhungen.

b) Variabler Lohn

Neben dem Fixum bestehen eine Anzahl Entlohnungsmethoden, die vorwiegend oder ausschließlich auf die im geldmäßigen Niederschlag zum Ausdruck kommende Leistung abstellen, ohne die Berufspersönlichkeit als solche zu berücksichtigen. Zwar kommen im materiellen Erfolg regelmäßig auch die Erfolge der immateriellen, beruflichen Persönlichkeitswerte zum Ausdruck; diese Werte können aber niemals vollständig

[1] NRDGA, Trends in Compensating Salespeople, S. 40.

oder auch nur in genügender Weise in die Leistungsberechnung einbezogen werden.

Die Methode des variablen Lohnes wird vielfach mit dem Bestreben eingesetzt, die in Großbetrieben durch die große Anzahl der Angestellten erschwerte persönliche Fühlungnahme dadurch zu ersetzen und gleichzeitig die Lohnkosten möglichst zu senken. Doch ist die Entlohnungsmethode ein völlig ungenügender und unzulänglicher Ersatz für die menschlichen Beziehungen. Die Ursachen einer geringeren Leistung können nicht durch eine Entlohnungsmethode, sondern nur durch die persönliche Fühlungnahme, Überwachung und Hilfeleistung erforscht und beseitigt werden. Die Verantwortung für die Lohnkosten fällt auf die Betriebsleitung und darf nicht an untere Stellen delegiert werden, denn diese können die höhere Zwecksetzung der Aufwandgestaltung nicht erfassen.

Wird eine Entlohnungsmethode gewählt, die auf den direkt meßbaren materiellen Leistungsniederschlag abstellt, so muß die Frage entschieden werden, auf welcher Basis die Errechnung der Leistung erfolgen soll: Auf den Umsatzzahlen oder auf der Anzahl der bedienten Kunden. Die letzte Berechnungsbasis entspricht eher der eigentlichen Leistung, doch erfordert ihre Erfassung eine erhebliche Mehrarbeit in der Finanz- und Kontrollabteilung. Daher wird in Betrieben, in denen solche Entlohnungsmethoden in Anwendung sind, der Lohnberechnung durchwegs die Umsatzbewegung zugrunde gelegt. Die Umsatzzahlen stehen aber keineswegs in Übereinstimmung mit der wirklichen Leistung im Verkauf. Diese Auffassung geht auch aus einer Verlautbarung der Betriebsleitung eines deutschen Einzelhandels-Großbetriebs hervor: „Wir sind der Meinung, daß die Leistung des Verkaufspersonals nicht nur in der Erzielung hoher Umsatzziffern besteht, sondern ebenso gut in der Pflege der Ware, der Aufmachung der Abteilung und der sachverständigen Beratung solcher Kunden, die im Augenblick kein konkretes Kaufinteresse haben.“ Daß die Umsatzzahlen keine gerechte Basis für die Lohnberechnung bilden, geht aus der Tatsache hervor, daß ein bestimmter Umsatz durch ungemein höhere Anstrengungen bedingt sein kann, als ein gleich hoher, anderer. Der Zeit- und Kraftaufwand, den ein bestimmter Umsatz erfordert, wird weitgehend durch die Kaufbereitschaft des Kunden bedingt. Ferner ist die Dringlichkeit des Bedarfs in verschiedenen Warengattungen unterschiedlich, wodurch die Leistungsmöglichkeit (Umsatz) durch exogene Einflüsse verschieden beeinflußt wird. Schließlich ist der Umsatz deswegen ein ungenügender Maßstab für die Leistung, weil in einem Fall Dutzende von

Verkaufshandlungen notwendig sind, um einen Umsatzbetrag zu erreichen, während derselbe Betrag in andern Fällen durch eine einzige Verkaufshandlung erreicht werden kann. Beispielsweise ist es möglich, daß in der Mercerieabteilung Hunderte von Verkaufshandlungen notwendig sind, um einen Umsatz zu tätigen, der in der Teppichabteilung mit einer einzigen Verkaufshandlung erreicht wird. Wohl können diese Ungleichheiten durch ein abgestuftes System in den einzelnen Verkaufsabteilungen vermindert, aber nicht ausgeschaltet werden.

Endlich ist zu sagen, daß die Verkaufskräfte verhältnismäßig wenig Einfluß auf den quantitativen Umsatz haben. Sie können ihn nur durch Qualitätsverkäufe steigern. Der quantitative Umsatz wird überwiegend durch die Kosten- und Preisgestaltung, ebenso durch die betriebliche Werbung beeinflußt.

Die Entlohnungsmethoden, die auf den materiellen Niederschlag der Leistung abstellen, eignen sich für das Verkaufspersonal um so weniger, je mehr Wert auf die treuhänderische Kundenbedienung gelegt wird.

Im Anschluß an die Besprechung der einzelnen, auf den materiellen Erfolg abstellenden Entlohnungsmethoden, wollen wir noch eingehender auf deren Vor- und Nachteile eingehen.

b 1) Umsatzprovision. Der Lohn setzt sich aus einem etwas tiefern als normalen Fixum und einem veränderlichen Ergänzungsentgelt, das prozentual vom Umsatz errechnet wird, zusammen. Die im Umsatz zum Ausdruck kommende Leistung wird durch den prozentualen Lohnanteil direkt anerkannt.

Der Prozentsatz wird je nach Warenabteilung höher (für Abteilungen mit Artikeln, die nur kleine Beträge ausmachen, z. B. Mercerie) oder tiefer (für Abteilungen mit Artikeln, die große Beträge ausmachen, z. B. Teppiche) angesetzt.

b 2) Umsatzbonus, auch Mehrumsatzprämie oder Quota-Bonus genannt. Der Lohn besteht aus einem kleinen Fixum und einem veränderlichen Zusatzentgelt, das prozentual aus dem eine bestimmte Quote übersteigenden Umsatz berechnet wird. Der Prozentsatz dieses Zusatzentgelts kann mit der Steigerung des Mehrumsatzes proportional, degressiv oder progressiv gestaffelt werden. Die progressive Staffelung ist die richtigste Lösung, da die eine gewisse Grenze übersteigende Leistung einen größern Leistungswillen erfordert, als die Durchschnittsleistung und der Mehrumsatz für den Betrieb eine Kostendegression bedeutet[1].

[1] Different Incentives for Different Classes of Executives, Discussion by J. P. Jordan, Stevenson Harrison & Jordan, S. 8.

Mit dem Fixum wird die Normalleistung bezahlt, mit dem Bonus die Mehrleistung. Die Festsetzung der Quote oder des Mindestumsatzes basiert meist auf den monatlichen Umsätzen des verflossenen Jahres. Diese Berechnungsweise der Quote ist ungerecht. Die im Vorjahr schlechten Leistungen gelangen dadurch zu günstigen (kleinen) Quoten, während die im Vorjahr guten Leistungen mit ungünstigen (großen) Quoten sozusagen bestraft werden. Wird die Quote auf Grund der Umsätze der vorgehenden 5 Jahre berechnet, so kann dieser Übelstand teilweise beseitigt werden. Richtigerweise müßte die Quote aber im Hinblick auf die vermutliche, zukünftige Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse, also ähnlich wie die Budgets, festgesetzt werden. Erfahrungsgemäß ist die Festlegung der Quote eine der schwierigsten und heikelsten Aufgaben des Umsatzbonus-Entlohnungssystems, sofern Wert darauf gelegt wird, Reibungen und Ungerechtigkeiten zu vermeiden.

Die Art und Weise, wie die Quote errechnet wird, ist den Angestellten oft nicht recht verständlich, was sie gegenüber den Quoten von Mitarbeitern in derselben oder in einer andern Abteilung mißtrauisch und neidisch werden läßt. Besonders Neuangestellte treten den Quoten oft mit sehr kritischer Einstellung entgegen, wenn sie nicht in umfassender Weise aufgeklärt werden.

Die von dieser Entlohnungsmethode erhoffte Leistungssteigerung schlägt in das Gegenteil um, die Leistung sinkt unter den Durchschnitt, wenn die Quote als nicht erreichbar erscheint.

Gegenüber der Umsatzprovision hat diese Methode den Vorteil, daß sie dem Angestellten auch in den flauen Monaten einen beachtlichen Zusatzverdienst bringt, vorausgesetzt, daß die Quote richtig errechnet wurde.

b 3) Umsatzprämie. Diese Entlohnungsmethode gibt den Angestellten die Möglichkeit, über das Fixum hinaus ein veränderliches Zusatzentgelt zu verdienen, das prozentual auf bestimmte, meist gekennzeichnete Waren berechnet wird, wie Waren, deren (kurzbemessene) Lagerdauer überschritten ist (Ladenhüter, alte Waren, d. h. Waren, die nicht mehr aufsortiert werden), Resten, Neuheiten. Im Unterschied zur Umsatzprovision und zum Umsatzbonus wird das Zusatzentgelt nur für den Umsatz von vereinzelten Waren bezahlt. Die Ausrichtung von Ladenhüterprämien ist sehr verbreitet, aber vom Standpunkt des Kundendienstes gesehen nicht unbedenklich, insoweit die forcierten Ladenhüter nicht als solche gekennzeichnet sind.

Die Resten- und Neuheitenprämien sind sehr selten in Anwendung.

b 4) Verkaufsprovision. Der Lohn besteht ausschließlich aus einem variablen, prozentualen Anteil am Umsatz. Diese Entlohnungsmethode ist, vom sozialpolitischen Standpunkt aus gesehen, völlig verfehlt. Sie macht die Verkaufskräfte für den Verkauf von Waren verantwortlich, die sie weder einkaufen noch im Preis irgendwie bestimmen können.

In den Vereinigten Staaten Nordamerikas ist diese Methode in vielen Betrieben anzutreffen.

Die American Management Association veröffentlichte eine Aufstellung, die uns in die Entlohnungsmethoden ihrer 177 Mitgliedsfirmen Einblick gewährt[1]:

Fixum	in 34 Firmen
Umsatzprovision . . .	in 30 Firmen
Umsatzbonus	in 46 Firmen
Bonus und Provision .	in 12 Firmen
Verkaufsprovision . . .	in 55 Firmen

Die verschiedenen Methoden können in ein und demselben Betrieb kombiniert zur Anwendung gelangen. In amerikanischen Einzelhandelsbetrieben scheint dies die Regelerscheinung zu sein, wenn auch z. B. die Umsatzprämie nur in einzelnen Abteilungen eingeführt ist[2].

Die allgemeinen Vorteile der Entlohnungsmethoden, die die Angestellten direkt am meßbaren materiellen Erfolg (Umsatz, Gewinn, Kundenzahl) beteiligen lassen, sind folgende: Steigerung des persönlichen Interesses am Erfolg; der Angestellte wird damit selbst zum Wächter seiner Leistungen gemacht; direkte materielle Anerkennung; Beschränkung der Abwesenheit auf das Nötigste; die Überzeit wird williger geleistet; weitsichtige Angestellte treffen alle Vorbereitungen (Nebenarbeiten), um den Erfolg des Verkaufs zu gewährleisten. Der durch diese Entlohnungsmethoden ausgelöste Leistungsanreiz führt im Einzelhandel nicht so leicht zu einem Raubbau an den Arbeitskräften, wie in der Industrie, da die Verkaufstätigkeit oft Bereitschaftscharakter hat.

Diese günstigen Wirkungen können aber auch mit anderen, einwandfreieren und wirksameren Mitteln, wie Ausbildung, echte Arbeits- und Menschenführung und enge Fühlungnahme von Vorgesetzten zu Untergebenen, allgemein die Pflege des Betriebsgeistes, ausgelöst werden.

Die allgemeinen Nachteile der Entlohnungsmethoden mit variablen Elementen in der Regelung der Personallöhne übersteigen aber

[1] Compensation Plans based on Analysis of Sales Cost by H. G. Crockett, Resident Engineering Partner, Scovell, Wellington & Co., AMA, S. 4.

[2] NRDGA, Trends in Compensating Salespeople, S. 24 ff.

ihre günstigen Wirkungen wesentlich. In der Chefentlohnung wirken sich nur wenige der nachteiligen Einflüsse aus. Überdies bestehen in der Regelung der Cheflöhne bessere Möglichkeiten, durch Kombinationen von verschiedenen Methoden die einzelnen negativen Wirkungen zu paralysieren. Die Nachteile der erfolgsbedingten Entlohnungsmethoden für das Personal lassen sich im wesentlichen in folgenden Ausführungen zusammenfassen: Die richtige Einsicht über die Idee des Kundendienstes kann nur durch intensive Ausbildung sichergestellt werden. Dieser Feststellung steht bei erfolgsbedingten Entlohnungsmethoden das Streben des Personals gegenüber, möglichst vollzeitlich im Verkauf tätig zu sein. Die kundendienstliche Einstellung erleidet dadurch eine erste Einbuße. Die Nichtverkaufsarbeiten und Nebenarbeiten werden meist ungern ausgeführt, wodurch die Verkaufsbereitschaft einer Abteilung beeinträchtigt wird. Das Streben nach ziffernmäßigen Erfolgen führt dazu, daß dem Kunden die Ware aufgedrängt und damit der Kundendienst weiterhin ungünstig beeinflußt wird. Da ältere Verkaufskräfte jüngern gegenüber das Vorrecht haben, Kunden zu bedienen, wird der Zweck, die Leistungsfähigen besser zu belohnen, verfehlt und die Zusammenarbeit in den Gruppen erschwert. Bei Entlohnungsmethoden mit Provisionen sind die Löhne der Angestellten in den einzelnen Warenabteilungen mit stark saisonbedingtem Bedarf bedeutenden Schwankungen unterworfen.

Insoweit die veränderlichen Zusatzentgelte auf individuellen Umsätzen und Quoten aufbauen, rufen sie einer innerbetrieblichen Konkurrenz und wirken zerstörend auf den Betriebsgeist und die Zusammenarbeit des Personals. Es entwickelt sich eine asoziale Haltung des gesamten Personals, besonders auch des Nichtverkaufspersonals, das in der Regel mit festen Löhnen bezahlt wird.

Durch Errechnung der Zusatzentgelte auf der Grundlage von kollektiven Umsätzen und Quoten, z. B. einer Warenabteilung, werden die aufgeführten Nachteile zum kleinern Teil aufgehoben und zum andern Teil gedämpft. Vor allem wird das negative Kriterium der innerbetrieblichen Konkurrenz wenigstens in die abteilungsweise positive Förderung der Zusammenarbeit umgewandelt. Ebenso kann unter guten Voraussetzungen eine hilfsbereite und positive gegenseitige Überwachung gefördert werden. Der gute Betriebsgeist ist jedoch keine notwendige Folge der auf kollektiver Basis errechneten Zusatzentgelte. Sie können auch bewirken, daß das individuelle Interesse am Erfolg nachläßt und ungünstige gruppenpsychologische Wirkungen, wie Sinken des Leistungsniveaus, in Erscheinung treten.

Gegen die einzelnen nachteiligen Wirkungen kann nur wenig Konkretes unternommen werden. Wenn trotz den vielen negativen Punkten, die wir aufführten, die variablen Löhne noch in vielen Betrieben angewendet werden, so ist dies der Tatsache zuzuschreiben, daß der Erfolg und die positive Wirkung einer Entlohnungsmethode durch die positive Geisteshaltung, aus der heraus ihre Anwendung erfolgt, entscheidend beeinflußt werden. Über die Wirkung der einzelnen Methoden ist daher trotz den vielen, als nachteilig erscheinenden Faktoren kein allgemeines Urteil möglich. Die obigen Ausführungen beziehen sich somit nur auf die günstigen oder ungünstigen grundsätzlichen Einflüsse der Entlohnungsmethoden.

Ein Urteil über die Auswirkungen einer Entlohnungsmethode kann nur im einzelnen, konkreten Fall abgegeben werden. Die Einfachheit einer Methode, das günstige Verhältnis von Fixum zum variablen Entgelt (etwa 90—80% zu 10—20% bzw.); die Vermeidung von mißtrauen-schaffenden Geheimnistuereien und die Ernsthaftigkeit, die Zuversicht und das Vertrauen, die hinter einer Methode stehen, können jeder Entlohnungsmethode den Erfolg sichern. Fehlen diese positiven Faktoren, dann ist auch dem ausgeklügeltsten System der Mißerfolg beschieden.

Die allgemeine Erfahrung zeigt aber, daß in mittlern und kleinern Großbetrieben[1] die Voraussetzungen für eine andere Personal-Entlohnungsmethode als das Fixum, äußerst ungünstig sind [2]. Die Verkaufskräfte werden so häufig zum Zweck der Kompensation zu Nichtverkaufsarbeiten herangezogen, daß sich deswegen keine befriedigende, einfache Entlohnungsmethode mit variablen Elementen finden läßt.

Das Absinken der Geschäftsergebnisse ließ aber auch die amerikanischen Mammutbetriebe zur Methode des fixen Lohnes übergehen[3]. Die Erfahrung zeigt nämlich, daß vom Kostenstandpunkt aus grundsätzlich keine Methode gegenüber einer andern überlegen ist[4]. Wir kommen daher zum abschließenden Urteil, daß für die Entlohnung des Personals, vom Standpunkt der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit aus gesehen und in besonderer Berücksichtigung der schweizerischen Verhältnisse, der festen Entlohnungsmethode der Vorzug zu geben ist.

Die Frage der Chefentlohnung ist etwas anders gelagert. Die

---

[1] Betriebe mit einem Umsatz unter 40 Millionen Franken, d. h. für sämtliche schweizerische Einzelhandelsgroßbetriebe.

[2] NRDGA, Trends in Compensating Salespeople, S. 9.

[3] A Study of Trends in Wage-Payment Methods, by Owen E. Caldcleugh in „Journal of Retailing" IV 1937.

[4] NRDGA, Trends in Compensating Salespeople, S. 16.

Chefs haben als eigentliche Betriebsführer den maßgebenden Einfluß auf die Preisgestaltung, den Umsatz und die betriebliche Werbung. Sie sollen daher unter Berücksichtigung der von ihrem Leistungsvermögen abhängenden materiellen Erfolge entlohnt werden. Die Entlohnungsmethode mit variablem Lohn ist um so eher gerechtfertigt, je mehr unternehmerische Fähigkeiten eine Chef-Leistungsaufgabe verlangt.

Die Aufgabe der Betriebsführer umfaßt nicht nur die Gestaltung der Betriebsleistung, die auch die Tätigkeit des Personals betrifft, sondern auch die Gestaltung der betrieblichen Einkommensbildung. Die Entlohnungsmethode für Chefs soll daher beide Aufgabenerfolge, einerseits die der Sachgestaltung, Arbeits- und Menschenführung und anderseits die der Aufwands- und Erfolgsgestaltung, miteinbeziehen.

Damit die Entlohnungsmethode wirksam und gerecht ist, muß das am Anfang dieses Kapitels und das oben unter den verschiedenen Entlohnungsmethoden Gesagte berücksichtigt werden. Dabei müssen auch die Voraussetzungen, die zur Schaffung eines Chefpostens gegeben sein müssen (minimaler, zu verwaltender Umsatz und/oder minimale Unkosten, Anzahl zu führendes Personal), miteinbezogen werden. Die beste Entlohnungsmethode ist die Kombination eines Fixums oder Grundlohnes mit einem oder mehreren Komponenten eines veränderlichen Zusatzentgeltes.

Der Grundlohn sollte jene Leistung kompensieren, bei der die Abteilung, der ein Chef vorsteht, ohne Verlust und ohne Gewinn arbeitet. Damit gelangt das Zusatzentgelt automatisch in ein wirksames Verhältnis zum Grundlohn.

Zulage und Abzug sollen gleichermaßen Anwendung finden. Der Abzug darf aber den Grundlohn nicht berühren. Kann sich ein Chef wiederholt keine Zulage erarbeiten, so muß er, unter Vorbehalt der richtigen Grundlagen-Errechnung, zurückversetzt oder ausgeschaltet werden. Setzt sich das Zusatzentgelt aus zwei oder mehr Komponenten zusammen, so sollte der Abzug nur einen Komponenten aufzehren können. Auf diese Weise bleibt der Leistungsanreiz mit der restlichen Zulage trotzdem wirksam.

Das Fixum bedarf, wie in allen Systemen, einer periodischen Überprüfung.

Damit das Zusatzentgelt eine genügende psychologische Wirkung ausübt, darf es normalerweise nicht unter einen gewissen Betrag in Franken (z. B. Fr. 300.— jährlich), ebenso nicht unter einen gewissen Prozentsatz in bezug auf den Grundlohn (z. B. 10%) gehen.

Durch die Errechnung des Zusatzentgeltes aus mehreren Faktoren

ist die Möglichkeit gegeben, ein Maximum von Beeinflussungsmomenten miteinzubeziehen. Doch sollen sie im Interesse einer einfachen, übersichtlichen Methode auf eine Anzahl von ein bis drei beschränkt werden. Hervorzuheben ist auch hier, daß nicht die Wahl des einen oder andern Faktors den Erfolg der Methode bestimmt. Maßgebend ist der Sinn und Geist, von dem die Methode getragen wird.

Die Festsetzung des Prozentsatzes des Zusatzentgeltes kann mit Rücksicht auf den Umsatz, den Reingewinn, auf die genaue Budgetierung oder mit Rücksicht auf mehrere dieser Faktoren erfolgen. Die Entwicklung des Reingewinns sollte nur dann in Berücksichtigung gezogen werden, wenn das Rechnungssystem des Betriebes eine genügende Verteilung der Kostenarten an die Kostenstellen vorsieht. Die Berücksichtigung des Umsatzes und des Reingewinnes in der Berechnung der Zulage haben den Zweck, dem Chef einen Anreiz zur Steigerung dieser Größen zu geben. Die Berücksichtigung der Budgetzahlen (Bruttoertrag, Lagerumschlag, Lagerschwund, Personalunkosten und übrige Kosten) soll erreichen, daß die Finanz- und Kontrollabteilung eine zuverlässigere Aktionsbasis erhält, auf Grund derer sie wirtschaftlicher disponieren kann. Darüber hinaus soll sie auch die Gestaltung dieser Budgetfaktoren beeinflussen.

Die Zulage, die auf Grund der Umsatz- oder Reingewinnzahlen errechnet wird, kann auf die Ergebnisse der einzelnen Abteilungen oder des ganzen Betriebes abstellen.

Demgemäß ergeben sich folgende Möglichkeiten für die Errechnung einzelner Komponenten, von denen im konkreten Fall einzelne allein oder verschiedene kombiniert zur Anwendung gelangen können (in der Aufstellung weisen wir gleichzeitig auf die Auswirkungen der einzelnen Komponenten hin):

A. *Für Verkaufschef. I. Zulagen*

1. Zulagen, die sich auf die Entwicklung der Abteilung beziehen, also die Förderung der Einzelleistung bezwecken. Der Chef hat den direkten Einfluß auf die Abteilung. Die einseitige Interessenförderung am Ergebnis der einzelnen Abteilungen kann einer unangenehmen Konkurrenz im Betrieb selbst rufen. Diese einseitige Förderung der Leistung kann durch Gewährung von Prämien für Zusatzverkäufe in andern Abteilungen (z. B. im Zusammenspiel von Damenkonfektion und Nouveautés) ausgeglichen werden[1].

[1] „Belohne die bessere Leistung" in „Retailing" Mai 1938.

a) Die Zulage kann auf Grund des Abteilungsumsatzes errechnet werden (Durchschnitt der 5 letzten Jahre). Basiert eine Zulage ausschließlich auf diesem Komponenten, so übt sie auf die Kosten keinen Druck aus.

b) Die Zulage wird auf Grund des Rohertrages der Abteilung berechnet, in Fällen, wo keine genügende Kostenverteilung vorgenommen wird. Es besteht kein genügender Anreiz für die Umsatzsteigerung, auch nicht für eine Kostendrosselung. Einzig die Preiskalkulation wird wirksam beeinflußt.

c) Zulagen, auf den Reinertrag der Abteilung berechnet, sind nur bei genügender Kostenverteilung, die praktisch allerdings kaum möglich ist, gerecht. Auf gerechter Basis errechnet, drücken sie auf die Kosten, erhöhen die Preiskalkulation und steigern das Umsatzstreben.

2. Zulagen, die auf die Entwicklung des Gesamt-Betriebes abstellen. Diese sind sehr geeignet, die Zusammenarbeit zu fördern. Sie sollten jedoch nur in Kombination mit einer Zulage, die auf Grund der Entwicklung der Abteilung berechnet wird, Anwendung finden, weil die Einzelleistung im Gesamtergebnis zu wenig sichtbar zum Ausdruck kommt.

   a) Zulage, auf den Gesamtumsatz berechnet.

   b) Zulage, auf den Gesamtreinertrag berechnet.

3. Zulage, die auf die Einhaltung der Budgetzahlen abstellt. Sie erfordert bei der Budgetierung die bestimmende Mitwirkung der Betriebsleitung, da sonst die Abteilungschefs die Tendenz verfolgen, möglichst niedrig zu budgetieren, um die Budgets sicher zu erreichen und sich auf diese Weise eine hohe Zulage zu sichern. Der Zweck der Leistungsbeeinflussung wäre damit verfehlt. Die Mitwirkung der Betriebsleitung bei der Budgetierung kann bis zu einem gewissen Grad umgangen werden, indem Mindestbudgets, z. B. des Durchschnitts der vergangenen 5 Jahre, verlangt werden.

   a) Zulage, errechnet auf Grund des budgetierten Abteilungsumsatzes. Berechnung:

      a 1) Zulage x % bei Erreichen von 80% des budgetierten Umsatzes. Zulage x + 1% bei Übersteigen der 80% des budgetierten Umsatzes.

      a 2) Prozentuale Zulage zum Grundgehalt, die dem Verhältnis von budgetiertem Umsatz zu wirklichem Umsatz entspricht.

b) Zulage, errechnet auf Grund des budgetierten Reinertrages. Berechnung: Übersteigt der wirkliche Reinertrag den budgetierten Reinertrag um einen gewissen Prozentsatz, so verdoppelt sich einer der Zulagekomponenten, bei einer weitern prozentualen Steigerung des Mehrreinertrages verdreifacht er sich usw.

II. Abzüge

Die Abzüge dürfen nur unter Zugrundelegung der einzelnen Abteilungsergebnisse errechnet werden. Sie sollten gerechterweise nur bei genügender Kostenverteilung erfolgen. Der Prozentsatz des Abzuges sollte in jedem Fall individuell durch die Betriebsleitung festgesetzt werden.

Berechnung: Mit jedem Prozent Budget-Unterschreitung des Umsatzes, des Reinertrages und mit jedem Prozent Überschreitung der Unkosten, weiter mit jedem ½% Budgetüberschreitung des Lagerschwundes und Unterschreitung des Lagerumschlags, wird ein Zulagekomponent um 5% gekürzt.

B. *Für Nichtverkaufs-Chefs*

Werden in einem Betrieb nur ein Teil der Chefs durch eine Entlohnungsmethode an der Erfolgsentwicklung interessiert, so hat dies eine äußerst nachteilige Wirkung auf die übrigen Chefs und damit auf die Methode selbst. Die Nichtverkaufschefs haben ein ebenso großes Verdienst an der Entwicklung des Betriebserfolgs, wie ihre Mitarbeiter aus den Verkaufsabteilungen. Die praktischen Möglichkeiten eines variablen Lohnes der Nichtverkaufschefs sind folgende:

a) Die Zulage der Nichtverkaufs-Chefs wird aus dem durchschnittlichen Verhältnis der Zulagen aller Verkaufschefs zu ihren Grundlöhnen berechnet. Diese Methode fördert die funktionelle Zusammenarbeit. Sie ist aber nur gerecht bei genügender Kostenverteilung.
b) Die Zulage wird mit demjenigen Prozentsatz auf den Grundlohn berechnet, um den der effektive Umsatz den budgetierten Umsatz überschreitet.

Alle diese Komponenten sind einzeln oder kombiniert in Anwendung in Einzelhandelsbetrieben der Schweiz, von Holland, Belgien, Dänemark, Schweden, Frankreich und Deutschland. Der vertrauliche Charakter der erhaltenen Mitteilungen gestattet leider nicht, die einzelnen kombinierten Methoden zu besprechen.

Durchwegs besteht in diesen Betrieben die Ansicht, die wir früher äußerten, daß der Erfolg einer Entlohnungsmethode von der Art der Geisteshaltung, die hinter ihr steht, abhängt.

2. Einzelfragen der Entlohnung

a) Aufbesserung und Reduktion

Der Anstoß zu einer Lohnänderung geht in einer einwandfrei ausgebauten Entlohnungspolitik von der periodischen Leistungsüberprüfung aus. Fehlt eine solche, sollte die Empfehlung zur Änderung vom direkt vorgesetzten Chef ausgehen und von der Sozialabteilung sorgfältig geprüft und entschieden werden. Pflicht der Sozialabteilung ist, den Kontakt mit den Angestellten derart zu pflegen, daß sie auch ohne die Empfehlung des Vorgesetzten auf besonders leistungsfähige Angestellte aufmerksam wird.

Eine Aufbesserung ist bei entsprechender Leistung nötig und somit unbedenklich, hingegen muß eine Reduktion doppelt überlegt werden. Sie führt meist zu einem weitern Absinken der Leistung und sollte, wenn immer möglich, durch entsprechende Hilfemaßnahmen oder nach Warnung durch Entlassung umgangen werden[1].

Jede Leistungsüberprüfung, ob sie nun nach einem periodischen System oder durch gelegentliche Begutachtung erfolgt, sollte durch mindestens zwei kompetente Stellen erfolgen.

Der Antrag für Aufbesserungen erfolgt meist im Zusammenhang mit der Budgetierung. Der Gesamtbetrag der Aufbesserungen muß sich im Rahmen der gesunden, finanziellen Lage des Betriebes bewegen. Die Vorschlags-Kompetenz für die individuelle Lohnerhöhung sollte aber bei der Stelle liegen, die Gelegenheit hat, die Leistung des einzelnen dauernd aus nächster Nähe und im Vergleich mit den Leistungen der übrigen Angestellten zu beobachten und zu prüfen.

Die Aufbesserung hat nicht nur die Aufgabe, das bessere Leistungsvermögen anzuerkennen, sie soll auch einen Anreiz zur weiteren Steigerung der Leistungsbereitschaft bilden. Damit sie diesem Zweck dienen kann, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein.

Eine Untersuchung der American Management Association, die sich mit diesen Fragen befaßte, kommt zu folgenden Vorschlägen[2]:

1. Für jede Leistungsaufgabe, mit Ausnahme für Aushilfen und ungeschulte Kräfte, sollte für die Aufbesserung eine Fünfer-Abstufung vorgesehen werden.
2. Die maximale Aufbesserung sollte das Minimum um mindestens 20% übersteigen.

---

[1] Berets, a.a.O., S. 7.

[2] J. L. Cunningham, Plans for Public Employees, in „The Society for the Advancement of Management", S. 97.

3. Aufbesserungen sollten in keinem Fall automatisch gewährt werden.
4. Der Betrag der Aufbesserung soll ein Minimum, das noch einen Leistungsimpuls zu geben vermag, nicht unterschreiten.
5. Die Aufbesserung soll nicht gewährt werden, bevor der Angestellte ein Jahr auf der bestehenden Lohnstufe gearbeitet hat.
6. Wurde das Lohnniveau einer Leistungsaufgabe als zu hoch befunden, so muß es dem neuen Befund angepaßt werden. Die Reduktion muß Neuangestellte, wie auch die Angestellten, die die Stelle längere Zeit innehaben, betreffen.

In der Praxis werden hin und wieder Lohnerhöhungen von Fr. 5.— gewährt (Monatslohn), ohne daß man sich überlegt, daß eine solche Aufbesserung nicht nur keinen Anreiz bedeutet, sondern darüber hinaus den Angestellten verärgert. Auch finden sich Fälle, wo Angestellte in der Zeit von 6 Jahren bis zu 15 Lohnaufbesserungen erhielten. Die einzelnen Aufbesserungsbeträge bewegen sich zwischen 5 und 10 Franken und werden teilweise in Abständen von 2 bis 5 bis 8 Monaten gewährt. Eine solche Politik spricht für ein Verkennen der Auswirkungen und der Möglichkeiten der Lohnaufbesserung.

Ebenso wenig einwandfrei sind jene Fälle, wo an Stelle von Lohnerhöhungen, die eine gerechte Anerkennung einer Mehrleistung bedeuten, eine Beförderung vorgenommen wird, etwa von der 3. Verkäuferin zur 2. Verkäuferin oder auch von der Verkäuferin zur 1. Verkäuferin. Diese Anreizmethode haben wir in einem frühern Kapitel abgelehnt. Sie appelliert an niedrige Ehrgeizinstinkte und wirkt ungünstig auf den Betriebsgeist. Überdies beeinflußt sie auch den Charakter der Angestellten in unvorteilhafter Weise.

b) Lohnergänzungen

Über den Lohn hinaus erhalten die Angestellten in Einzelhandelsbetrieben regelmäßig gewisse weitere finanzielle Zuwendungen oder Vergünstigungen, die nicht unbedeutend sind. Sie stehen aber in keinem direkten Zusammenhang mit dem Leistungsvermögen der Arbeitsträger. Soweit sie dem Angestellten in Form von Prämien, z. B. für regelmäßige Anwesenheit, hervorragende Pünktlichkeit, Verbesserungsvorschläge und in der Form von Weihnachtsgratifikationen zukommen, bilden sie meist keine nennenswerte Besserstellung der Lohnverhältnisse.

Jubiläen bei Vollendung des zehnten, zwanzigsten, fünfundzwanzigsten und dreißigsten Dienstalters sind Anlässe, die für den betreffenden Angestellten eine Bedeutung erlangen, indem ihnen z. B. anläßlich des 20. oder 30. Dienstjubiläums der doppelte Monatslohn im Sinne einer An-

erkennung ausbezahlt, oder indem dem Personal anläßlich des 30. Dienstjubiläums der Einkaufsrabatt erhöht wird. Legt der Betrieb besonderen Wert auf das Aktivum einer langen Zugehörigkeit und die umfassende Erfahrung der Jubilare, so wird das Jubiläum z. B. durch kleine Betriebsfeiern begangen.

Von großer Wichtigkeit sind die Rabatte, die den Angestellten bei Einkäufen im eigenen Betriebe zugestanden werden. Sie erlangen in gewissen schweizerischen Betrieben eine sozialpolitische Bedeutung, indem die Familienangehörigen, die mit dem Angestellten im selben Haushalt wohnen und oft durch diesen unterstützt werden müssen, ebenso rabattberechtigt sind. Indirekt wird dadurch das Bestreben unterstützt, in der Entlohnung auch auf die individuellen sozialen Verhältnisse Rücksicht zu nehmen. In andern europäischen und in amerikanischen Einzelhandels-Großbetrieben gelangt die Rabattberechtigung nicht zu dieser sozialpolitischen Bedeutung, indem dort der Angestellte nur beim Einkauf von Waren für den eigenen Bedarf oder beim Einkauf von ganz bestimmten Artikeln rabattberechtigt ist. Die Höhe der Rabatte schwankt je nach Betrieb, Warengattung, Anstellungsverhältnis und Anstellungsstufe zwischen 6% und 25%. In gewissen Fällen wird den Neuangestellten die Rabattberechtigung bis nach einer gewissen Dienstzeit (z. B. zwei Jahre) vorenthalten[1], offenbar mit dem Bestreben, den Druck auf die Umschlagszahl zu verstärken. Wir erachten dieses Mittel als für diesen Zweck ungeeignet, weil damit die Homogenität der Arbeitsgemeinschaft gefährdet wird.

Die Idee der Rabattgewährung erfährt eine Erweiterung, wenn den Angestellten für vorteilhafte, mengenmäßig beschränkte Warenposten das erste Kaufrecht zugestanden wird.

In den Magazinen zum Globus genießen die Aushilfen 10%, die Lehrlinge und das Personal 15% und die Chefs 25% Rabatt auf alle Einkäufe, mit Ausnahme der Einkäufe von Lebensmitteln, für welche der Rabatt einheitlich auf 10% festgesetzt ist. Der unterschiedliche Prozentsatz zwischen Angestellten und Aushilfen erscheint durch die verschiedene Natur des Anstellungsverhältnisses ohne weiteres berechtigt. Der unterschiedliche Rabatt zwischen Personal und Chefs steht mit der Überzeitregelung im Zusammenhang. Nach gesetzlicher Ordnung ist nur das Personal berechtigt, Überzeitstunden in Form von Freizeit einzuziehen, nicht aber die Chefs[2].

Allen Angestellten wird bis zum Ende eines Kaufmonats ein Kredit

[1] Staerk, a.a.O., S. 90.
[2] siehe Abschnitt C, IV 1 a „Arbeitszeit".

in maximaler Höhe eines Monatslohnes gewährt. Außenstände, die bis zum 25. eines Monats nicht bezahlt sind, werden in der Regel aus erzieherischen Gründen vom Lohn in Abzug gebracht.

c) Technik der Lohnauszahlung

Die Auszahlung der Löhne fällt in das Aufgabengebiet der Sozialabteilung. Psychologisch richtig erscheint uns, wenn die Sozialabteilung die Auszahlung des Lohnes an den direkt Vorgesetzten delegiert. Der Sozialabteilung obliegt aber die Pflicht, zu prüfen, mit welchen speziellen Maßnahmen die zeitliche und quantitative Lohnauszahlung zu einem Mittel der wirtschaftlichen Bessergestaltung erhoben werden kann.

Viele Angestellte verstehen nicht, mit den ihnen zu Beginn jedes Monats zur Verfügung stehenden Mitteln zu haushalten. Am Ende des Monats zeigen sich Geldschwierigkeiten, die sich in der Unlust in der Arbeit äußern. Diesen Unlustgefühlen kann dadurch begegnet werden, daß z. B. Mitte des Monats $^1/_3$ und am Ende des Monats $^2/_3$ des Lohnes ausbezahlt werden. Um eine wesentliche Mehrarbeit im Betrieb zu vermeiden, kann der erste Drittel in runden Beträgen ausgerichtet werden. Auf diese Weise wird dem Mißstand der Vorschüsse, dessen Möglichkeit allerdings durch das Obligationenrecht Art. 334 gesichert ist, weitgehend Einhalt geboten werden. Die Vorschüsse werden oft auch in versteckter Form, z. B. durch unmotivierte Reisevorschüsse bezogen.

Ein individueller Auszahlungsmodus, der auf die mangelnden haushälterischen Fähigkeiten des einzelnen Rücksicht nimmt, muß abgelehnt werden, da er zu sehr das Odium einer Vormundschaft in sich trägt.

Betragen die Zulagen für Chefs mehr als 10% des Jahreslohnes, so sollte die Möglichkeit eines Vorschusses bis auf die maximale Höhe von 75% der Zulage ermöglicht werden, um dem Chef einen seinem wirklichen Einkommen angepaßten Monatslohn zu gewähren.

Bei Antritt eines Urlaubs vor dem Entlohnungstermin sollte die Möglichkeit geboten sein, den vollen Lohn vorzubeziehen.

In schweizerischen Betrieben ist es üblich, den Lohn an Festangestellte monatlich und an Aushilfen wöchentlich auszubezahlen. In Amerika gelangt der Lohn in den häufigsten Fällen wöchentlich zur Ausrichtung, in wenigen Fällen zweimal monatlich[1].

Es ist nicht zu bestreiten, daß eine Änderung der Übung anfänglich auf gewisse Widerstände stoßen würde. Zu prüfen wäre aber die Frage,

[1] NRDGA, Trends in Compensating Salespeople, S. 39.

ob nicht ein in dem obigen Sinn vorgeschlagener Modus trotzdem auf die Dauer von besserer Wirkung auf die gleichmäßigere Arbeitsbereitschaft wäre.

Eine allgemeine Erfahrung zeigt, daß in den zwei—drei Tagen vor der Lohnauszahlung die Stimmung unter den Angestellten (Leistungsbereitschaft) gehobener ist und für die Arbeit erleichternd wirkt. Es ist deshalb naheliegend, erstens diesen Zustand im Rahmen des Gesamtwirtschaftlichen möglichst oft herbeizuführen und zweitens diesen Zustand auf einen Zeitpunkt zu verlegen, der normalerweise wenig zusätzliche Arbeitsfreude in sich birgt. In diesem Sinn ist die Lohnauszahlung am Samstag im Hinblick auf die anregenden Wochenendereignisse sehr unrationell. Besser eignet sich der Dienstag oder Mittwoch (z. B. in Macy's ist regelmäßig am Mittwoch Zahltag), zu einem Zeitpunkt, wo noch eine lange Woche bevorsteht und sich die Lohnauszahlung auch für die vorherigen Tage sehr günstig auf die Arbeitseinstellung auszuwirken vermag[1].

Die Gelegenheit der Lohnauszahlung sollte vom Sozialchef oder in andern Fällen vom Betriebsführer (d. h. den direkt Vorgesetzten), dazu benutzt werden, um mit dem Angestellten über seine Arbeit zu sprechen. Diese Kurzbesprechungen dürfen aber nicht zu monatlichen Berichterstattungen der „Zuträger" ausarten. Nur die Arbeit und eventuell die Entlohnung sollen besprochen werden. Für persönliche Angelegenheiten ist auf den Instanzenweg oder die normale Sprechstunde zu verweisen.

Bei Austritt oder Entlassung wird der Lohn nur dann ausbezahlt, wenn sämtliche dem Angestellten anvertrauten Dokumente und Gegenstände zurückerstattet worden sind.

Eine Entlassungsentschädigung, wie sie z. B. in Japan seit 1937 gesetzlich vorgeschrieben ist[1], kennen wir in der Schweiz im allgemeinen nicht. Sie hätte den Sinn, den Angestellten nach Verlassen der Arbeitsstelle vor ökonomischen Schwierigkeiten zu bewahren, die durch Umzugsspesen und kurze Arbeitslosigkeit entstehen könnten.

Im Falle des Ausscheidens durch Tod wird in der Übereinkunft zwischen dem Kaufmännischen Verein Zürich und dem Verband schweizerischer Waren- und Kaufhäuser in Zürich vorgesehen, daß den Angehörigen der laufende und ein weiterer Monatslohn ausbezahlt wird, sofern diese Maßnahme nicht durch andere finanzielle Hilfeleistungen bereits verwirklicht ist (Punkt X).

---

[1] NRDGA, Trends in Compensating Salespeople, S. 39.
[1] Geck, a.a.O., S. 114.

d) Vergütung für Überstunden

Für Überzeitarbeit hat der Arbeitende Anspruch auf Zahlung eines Lohnzuschlages[1]. Permanente Überzeit darf jedoch nur mit behördlicher Bewilligung angeordnet werden. Die Hausordnung eines schweizerischen Betriebs regelt diese Frage folgendermaßen: „Überstunden werden, soweit sie auf Anordnung des Abteilungsleiters gemacht werden, nach den gesetzlichen oder ortsüblichen Ansätzen bezahlt oder durch Freizeit kompensiert." In der Praxis bildet die Freizeitkompensation die Regel.

e) Entlohnung bei Abwesenheit

Eine einwandfreie betriebliche Sozialpolitik sieht die Entlohnung der Angestellten auch bei Ferien, Militärdienst und Krankheit vor. Es sind dies Abwesenheiten oder Absenzen (Ferien und vorübergehende, unverschuldete Arbeitsunfähigkeit), die im Interesse der maximalen Leistungsfähigkeit und zum Schutz der Angestellten bezahlt werden sollten.

Die Ferienordnung der Magazine zum Globus sieht je nach Dienstalter und Rang 1—4 Wochen bezahlte Ferien vor. Die Ferienregelung in der oben erwähnten Übereinkunft empfiehlt ein Minimum von 2 Wochen bezahlter Ferien. Im Kanton Baselstadt ist der Anspruch auf bezahlte Ferien gesichert und festgelegt[2].

Die üblichen militärdienstlichen Wiederholungskurse werden in den Magazinen zum Globus in jedem Fall bezahlt, während für Kader- und Rekrutenschulen eine Reduktion der Lohnzahlung für Ledige auf 30% und für Verheiratete auf 50% vorgenommen wird. Voraussetzung ist eine 3—6monatige Anstellungsdauer, je nach Art des Militärdienstes. Während der Aktivdienstzeit 1939/41 wurde den Angestellten in den ersten 150 Diensttagen der volle Lohn ausbezahlt, nachher an Verheiratete 75% und an Ledige 40%, mit einem Zuschlag von je 2½% für jedes Kind und einem den individuellen Verhältnissen entsprechenden Zuschlag für Unterstützungspflichten.

Im Falle unverschuldeter Krankheit wird den Angestellten der Magazine zum Globus im 1. Dienstjahr während 2 Wochen, im 2. Dienstjahr während 1 Monat, im 3.—8. Dienstjahr während 2 Monaten und nach erfülltem 8. Dienstjahr während 3 Monaten innerhalb eines Dienstjahres der volle Lohn ausbezahlt. Die Regelung wird in der Praxis nicht starr angewendet, sondern den Umständen angepaßt.

Der Lohn bei Abwesenheit wegen Unfall wird durch die Unfall-

[1] Obligationenrecht Art. 336, 2.
[2] Gesetz betreffend die Gewährung jährlicher Ferien vom 18. Juni 1931.

versicherung bis zu 80% bezahlt, die restlichen 20% übernimmt bei Betriebsunfällen der Betrieb (Magazine zum Globus). Die erwähnte Übereinkunft sieht in der Lohnzahlung bei unverschuldeter Krankheit eine wesentliche Besserstellung der Angestellten vor. Danach würde der Lohn voll ausgerichtet (Punkt VI):
Nach 3 Monaten Dienstdauer während 1 Woche,
nach 6 Monaten Dienstdauer während 2 Wochen,
nach 9 Monaten Dienstdauer während drei Wochen,
nach 1 Jahr Dienstdauer während 1 Monat,
nach 2 Jahren Dienstdauer während 2 Monaten,
nach 3 Jahren Dienstdauer und mehr Jahren während 3 Monaten innerhalb Jahresfrist.

Eine Krankheitsversicherung, wie sie z. B. in Deutschland und Holland besteht, ist in schweizerischen Betrieben des Einzelhandels nicht organisiert.

IV. Die Ausbildung im Betrieb

Wir haben in einem der ersten Kapitel festgestellt, daß die Arbeit der einzige Wohlstandsfaktor ist, auf den der menschliche Wille allein einen wesentlichen Einfluß hat. Nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit sollte daher alles unternommen werden, was den Faktor Arbeit dem Betriebssinn entsprechend zu voller Entfaltung und Wirkung bringen kann. Denn die Arbeit ist nicht etwa „eine durch natürliche Umstände bestimmte Gegebenheit, sondern zum Teil willkürlich veränderlich. Sie kann in hohem Maße und weitem Umfang willkürlich gesteigert, verbessert werden[1]."

In der Schweiz verfügen wir über eine Großzahl von guten, öffentlichen Berufsschulen, die sich mit der Pflege und qualitativen Verbesserung der Berufsarbeit befassen. Doch bilden sie immer nur eine Vorbereitung für die praktische Berufsarbeit. Die voll wirksame Beeinflussung der Arbeit kann nur während der Betriebszugehörigkeit der Arbeitsträger erfolgen. Daraus leiten wir die wichtige Aufgabe für den Betrieb ab, die Arbeit und die Leistung, d. h. die Ausbildung der Arbeitsträger zu pflegen. Die Ausbildung hat das Ziel, „die im Betrieb tätigen Menschen planmäßig zu möglichst voller Auswirkung ihrer Kräfte zu bringen[2]", so daß sich ihre Leistung möglichst dem im Abschnitt B IV umschriebenen Leistungsoptimum annähert. Zugleich hat sie die Aufgabe,

[1] Amonn, Grundzüge der Volkswohlstandslehre, S. 110.
[1] Nicklisch, Handwörterbuch Bd. I, S. 177.

den notwendigen Gleichklang im Qualitätsniveau der Arbeit aller Arbeitskräfte im Betrieb herzustellen. An dieser letzten Aufgabe sollten sich alle Betriebsführer gleichermaßen beteiligen. Sie gelangt besonders im Einzelhandelsbetrieb mit den unstabilen Beschäftigungsverhältnissen zu erhöhter Bedeutung. Das Anstreben des Gleichklangs aller Arbeitsträger darf aber keineswegs einen ruhenden Gleichgewichtszustand zum Ziel haben. Vielmehr muß es versuchen, in der Gesamtheit der Arbeitsträger eine homogene Arbeitsgemeinschaft zu schaffen, die elastisch ist und sich neuen Aufgaben und Gegebenheiten innert kürzester Frist anpaßt.

Das Bedürfnis nach betrieblicher Ausbildung besteht in allen Betrieben, ob klein oder groß. Das Einarbeiten von neuen Angestellten und das Aufrechterhalten des innerbetrieblich abgestimmten Leistungsvermögens machen sie zur Notwendigkeit. Die Ausbildung ist aber nicht nur eine betriebliche, sondern auch eine soziale Aufgabe, da ihre Erfüllung mithilft, die Leistungsfähigkeit der betriebsbeteiligten Menschen zu fördern und die Basis für die Einkommensbildung zu verbessern.

Wesentlich für den Erfolg der Ausbildung im Betrieb ist, daß davon alle Arbeitsträger erfaßt werden. Die Arbeitsmethode der Ausbildung ist wissenschaftlich, d. h. sie arbeitet nach den Grundsätzen der Forschung, Planung und Kontrolle. Die Maßnahmen der betrieblichen Ausbildung sollten nicht nur gelegentlich angeordnet werden. Sie sollten in systematischer Planung und in der Form von Dauereinwirkungen auf die Arbeitsträger erfolgen, um erfolgreich zu sein. Es empfiehlt sich daher, vor der Einführung von Maßnahmen zu untersuchen, ob sie auf die Dauer aufrechterhalten werden können. Viele Mißerfolge sind darauf zurückzuführen, daß dieses Prinzip nicht beachtet wurde.

Letztlich ist aber für die Ausbildung, ebenso wie für die Entlohnungsmethoden, die herrschende Einstellung und Geisteshaltung der Betriebsleitung entscheidend für den Erfolg. Es dürfte aber nicht schwer sein, einen Betriebsführer davon zu überzeugen, daß Fehler zweckmäßiger vermieden als korrigiert werden. Je weniger Fehler vorkommen, desto weniger muß kritisiert werden (was keine leichte Kunst ist), desto weniger muß überwacht werden und desto sicherer wird die Basis für den Aufbau einer positiven Einstellung zur Arbeit und zum Betrieb. Der eigentlich positive Erfolg der Leistungssteigerung tritt allerdings erst nach einer längeren Zeitspanne ein.

Immer aber wird die Erfolgsmöglichkeit der einzelnen Maßnahmen der betrieblichen Ausbildung durch den Grad der Bedeutung bestimmt, den ihnen die Betriebsleitung zumißt. Der Betriebsführer oder Chef ist

somit auch für die Ausbildung der Schlüsselmann. Die Einstellung der Untergebenen zur betrieblichen Ausbildung wird weitgehend durch seine eigne Einstellung bestimmt.

Allgemein besteht in der Praxis die Notwendigkeit, der betrieblichen Ausbildung vermehrte Aufmerksamkeit zu schenken. Der Widerstand, welcher der betrieblichen Ausbildung entgegengesetzt wird, klammert sich häufig an das Argument, daß die individuellen und lokalen Bedürfnisse eine systematische Ausbildung nicht zuließen und diesen besser durch den Chef individuell begegnet werde. Gewiß hat jede Abteilung ihre Eigenheiten, gewiß hat auch jeder Chef seine individuellen Fähigkeiten, aber noch größer und bedeutsamer ist die Zahl der gemeinsamen Probleme und noch wirksamer und erfolgreicher ist die Anwendung derjenigen methodischen Erkenntnisse, die durch wissenschaftliche Forschung als allgemein gültig erkannt wurden. Die Schwierigkeiten in dieser Richtung sind nicht allein in schweizerischen Betrieben eine Allgemeinerscheinung, auch in andern europäischen und auch amerikanischen Betrieben wurde diese Erfahrung gemacht. So zitiert die Amerikanerin Josephine Boyle in ihrem Artikel[1] die Äußerungen von Dorothy F. Pendleton, Training Director: „Es scheint fast unmöglich zu sein, die Chefs davon zu überzeugen, daß die betriebliche Ausbildung mehr als nur eine liebenswürdige und halb philanthropische Überspanntheit von seiten der Betriebsleitung ist; wenn sich der kleinste unerwartete Vorfall ereignet, benützen ihn die Chefs als Vorwand für das Aufschieben oder Fallenlassen aller Ausbildungspläne."

Der betrieblichen Ausbildung wird auch etwa entgegengehalten, der Aufwand für diese Vorkehrungen würde zweckdienlicher in Form von höhern Löhnen gemacht. Dazu ist zu sagen, daß ein hoher Lohn wohl einen Ansporn zur Selbstausbildung geben kann, daß aber nur ein verschwindend kleiner Teil der Angestellten ein höheres Einkommen zum Zweck der Selbstausbildung verwendet. Der übergroße Teil der Angestellten muß trotzdem durch den Betrieb ausgebildet werden. Selbstverständlich sollte die durch die betriebliche Ausbildung gesteigerte Leistung einzelner auch mit Lohnerhöhungen und möglichen Beförderungen anerkannt werden. Diese Anerkennung gibt dem Chef darüber hinaus ein gutes Argument zur Propagierung der Ausbildungsidee.

Eine ausgebaute Ausbildungsabteilung finden wir in fast allen nordamerikanischen Einzelhandels-Großbetrieben, wo sie mit „Trainings-Abteilung" bezeichnet wird. Diese Bezeichnung wurde auch von europäischen und damit auch von schweizerischen Betrieben übernommen,

[1] Trends in Retail Training, in „Journal of Retailing", X 1938, S. 86.

wo Trainingsabteilungen allerdings erst in jüngster Zeit (Magazine zum Globus seit 1933) ausgebaut wurden.

1. Der Aufgabenkreis

Der Aufgabenkreis der betrieblichen Ausbildung erfaßt sämtliche betriebsbeteiligten Menschen und sämtliche Leistungsaufgaben des Betriebs. In Erfüllung der sich daraus ergebenden Aufgaben muß auf folgende Gesichtspunkte Rücksicht genommen werden:

a) Auf die einzelnen Leistungsaufgaben.
b) Auf die gemeinschaftliche Zielsetzung.
c) Auf die geistig-seelische Struktur der Arbeitsträger und ihre Vorbildung.

Erste Aufgabe ist, das Leistungsvermögen des einzelnen in bezug auf seine Leistungsaufgabe zu vervollkommnen, die zweite, die Fähigkeiten und Eigenschaften, die zur reibungslosen Zusammenarbeit unerläßlich sind, zu fördern. Jeder soll sich bewußt werden, daß er ein notwendiges Glied eines Ganzen bildet. Die betriebliche Ausbildung soll aus den Arbeitsträgern ein Gefüge schaffen, in dem sich die einzelnen gegenseitig ergänzen und unterstützen und alles vorkehren, was den Zusammenhang zeigt. Das geschieht am besten in der Weise, daß dem einzelnen Arbeitsträger der Betriebssinn erklärt und die Einsicht vertieft wird, daß die Aufgabe des Einzelhandelsbetriebs ist, den Bedarf des Kunden seinen Verhältnissen entsprechend decken zu helfen, daß diese Aufgabe durch die Leistungsgemeinschaft im Betrieb gesamtwirtschaftlich und mit Rücksicht auf die Einkommensbildung erfüllt werden muß.

Die Aufgaben der betrieblichen Ausbildung können nur durch häufige persönliche Fühlungnahme mit den Ausbildungsobjekten, d. h. mit den Arbeitsträgern, erfolgreich erfüllt werden. Auf diese Weise können die individuellen Ausbildungsbedürfnisse erforscht und durch entsprechende Maßnahmen befriedigt werden. Damit kann die Ausbildungsabteilung auch mithelfen, eine sehr günstige Einstellung zur Arbeit zu schaffen und zur Hebung der Arbeitsfreude und zur Verlängerung der Dienstdauer beizutragen.

Dadurch, daß die Ausbildungsabteilung dauernd delegierte Autorität ausübt, verliert sie gewissermaßen den Charakter einer Stabsfunktion. Sie sollte die Beratung mit den Linienchefs mit besonderem Bewußtsein pflegen, damit die parallele Zielstrebigkeit gewahrt bleibt. Die Ausbildungsabteilung ist einerseits von den übrigen Abteilungen

abhängig, anderseits unterstützt sie diese und greift verbessernd ein. Das Ziel der Unterstützung ist, die Kontinuität, das Tempo und die Straffheit der Arbeit zu sichern. Alle diese Aufgaben können nur stufenweise verwirklicht werden. Die Betriebsleitung sollte dafür besorgt sein, daß für die Erfüllung der Aufgaben genügend Zeit eingeräumt wird.

Da im Einzelhandelsbetrieb ein sehr häufiger Wechsel der Arbeitsträger stattfindet, erfordert das Einarbeiten neuer Angestellter einen großen Teil des Zeitaufwandes in der Ausbildungsabteilung.

Die Ausbildungsabteilung ist verantwortlich für die rechtzeitige Vorlage von Vorschlägen in ihren Aufgabengebieten, für die Vorbereitung der Aufgaben, die Methodik, den Inhalt, das Ziel und die Durchführung der Besprechungen und Ausbildungsstunden.

Die Kontrolle der Ausbildungsbesuche der einzelnen Arbeitsträger kann mit einer persönlichen Ausbildungskarte durchgeführt werden.

Endlich hat die Ausbildungsabteilung die Pflicht, einen engen Kontakt mit den Berufsschulen, wie Gewerbeschulen, dem Kaufmännischen Verein, beruflichen Mittel- und Hochschulen aufrecht zu halten. Der Zweck dieser Kontaktpflege ist einerseits, keine Gegensätzlichkeiten zwischen der Ausbildung in diesen Schulen und der Ausbildung im Betrieb aufkommen zu lassen und anderseits, sich dauernd über die jüngsten Errungenschaften in allen Fachgebieten auf dem laufenden zu halten.

Die Ausbildungsabteilung sollte immer dahin tendieren, den Aufgabenkreis möglichst nur auf die Tätigkeit der Ausbildung zu beschränken. Die Grenzen des Aufgabenkreises müssen für jeden Betrieb individuell festgelegt werden.

a) Das Ausbildungsobjekt

Objekt der betrieblichen Ausbildung sind die Arbeitsträger im Betrieb. Je nach Rang und Stellung der Arbeitsträger müssen einzelne Gruppen in erster Linie ausgebildet, andere Gruppen dürfen ohne schwerwiegende Bedenken zurückgestellt werden. Je umfassender die Arbeitsträger aber erfaßt werden, desto besser wird die Leistungsfähigkeit des Betriebes.

In der Ausbildung muß auf die Veranlagung des einzelnen Arbeitsträgers Rücksicht genommen werden. Die Möglichkeiten der Ausbildung sind nach Art und Umfang begrenzt. „Immer kann es sich nur darum handeln, was unentwickelt im Menschen steckt, zu entwickeln, d. h. auseinander zu wickeln, zu entfalten[1].“ Aufgabe der Anstellung ist es, hiefür die besten Voraussetzungen zu schaffen.

[1] Carrard, a.a.O., S. 26.

An erster Stelle muß der Chef für den Gedanken der Ausbildung gewonnen werden. Er muß „training-minded" werden. Nur mit seiner vollen Unterstützung ist die erfolgreiche Ausbildung seiner Untergebenen möglich.

Das Verkaufspersonal wird durch die Betriebs-(Zweck-)aufgabe am stärksten betroffen (Bedarfsdeckung des Kunden). Dieses bedarf deshalb der eingehendsten Ausbildung, ebenso die am Verkauf beteiligten Arbeitskräfte anderer Abteilungen (Funktionen): Kassierinnen, Packtischkontrolleurinnen. Von großer Bedeutung ist auch die Tätigkeit der Korrespondenten. Sie schicken die Visitenkarte des Betriebs in Form von Briefen täglich in vielfältiger Auflage in die Außenwelt hinaus. Diese Berufsgruppe sollte daher besonders gut ausgebildet werden.

Wichtig ist ferner, daß auch die Tätigkeit der Angestellten der Werbeabteilung auf den einheitlichen Betriebswillen ausgerichtet ist. In diesem Gebiet findet die betriebliche Ausbildung ein ausgedehntes Aufgabengebiet.

In letzter Linie bedürfen die Angestellten der betriebstechnischen Abteilung der betrieblichen Ausbildung, da ihre Tätigkeit mit wenigen Ausnahmen in mechanischen Handreichungen besteht. Die Ausbildung dieser Angestellten muß hauptsächlich den Zusammenhang der Betriebsleistung hervorheben, da ihre Tätigkeit am weitesten vom Betriebsziel entfernt ist.

b) **Die Ausbildungsmaterie**

Die Ausbildungsmaterie deckt sich mit dem Arbeitsablauf[1] im einzelnen Betrieb und umfaßt somit alle Wissensgebiete und Tätigkeiten, die zur Erfüllung der Betriebsaufgabe notwendig sind. Die Beherrschung der einzelnen Tätigkeiten wird durch die systematisch exakte Ausbildung begünstigt. Das trifft nicht nur zu für die angelernten, sondern auch für die gelernten Arbeitskräfte.

Die Ausbildung soll sich den Erfordernissen der einzelnen Leistungsaufgaben und dem Zusammenhang des Betriebsganzen anschmiegen und versuchen, die Unzulänglichkeiten bis in die feinsten Einzelheiten hinein zu beheben.

Das Ziel sollte sein, für jede Leistungsaufgabe in den wichtigsten Stufen einen Ausbildungsplan zu schaffen, der die Reihenfolge der Ausbildung in den Teilverrichtungen und die zeitliche Planung der Ausbildung vorsieht. Die Planung sollte jedoch genügend Elastizität be-

[1] Abschnitt C III, 5.

wahren, damit sie den einzelnen Arbeitsträgertypen angepaßt werden kann. Das Ziel der betrieblichen Ausbildung kann aber immer nur durch andauernde Anstrengungen erreicht werden.

Die Ausbildungsmaterie kann in folgende große Gebiete aufgeteilt werden:

1. Die Berufskunde. Die Berufskunde umfaßt allgemeine Fragen des Berufs, also Fragen, die mit dem Beruf ganz allgemein zusammenhängen und nicht nur speziell für den konkreten Betrieb Gültigkeit haben. Die Berufskunde vermittelt die Fähigkeiten und Kenntnisse, die ein Arbeitsträger ohne Rücksicht auf einen bestimmten Betrieb besitzen muß. Jeder Berufsgruppe soll der Sinn ihrer Leistungsaufgabe und ihre Einfügung in das Betriebsganze erklärt werden. An Hand von Beispielen kann gezeigt werden, wie hindernd eine schlecht ausgeführte Arbeit und eine engstirnige Einstellung für den Arbeitsablauf ist, wie umgekehrt eine Arbeit, die mit der ehrlichen Einstellung zur zielstrebigen Zusammenarbeit ausgeführt wird, für den ganzen Betrieb fördernd wirkt.

2. Die Betriebskunde. Die Berufskunde sieht das Betriebsgeschehen vom Standpunkt des Arbeitsträgers, die Betriebskunde vom Standpunkt des Betriebs. Die Betriebskunde befaßt sich mit den historischen Daten des Betriebsgeschehens (Gründung, Wendepunkte in der Entwicklung), mit den Prinzipien der Betriebspolitik und der Organisation (Funktionen, Regelung der Beziehungen, Arbeitsablauf). Ein wichtiges Teilgebiet der Organisationskunde ist das Formularwesen. Die große Anzahl der Formulare, die in einem Großbetrieb des Einzelhandels verwendet werden, stellt an die zeitliche Beanspruchung der Ausbildungsabteilung hohe Anforderungen. Die Unterweisung in der Verwendung von Formularen befaßt sich mit deren Zweckbestimmung, mit dem Zweck der Kopien und den Verrichtungen, die im Zusammenhang mit den einzelnen Formularen notwendig sind.

3. Die Fachkunde. Die Fachkunde befaßt sich mit dem Fachwissen und -können in den einzelnen Leistungsaufgaben:

Der Briefverkehr wird im allgemeinen zu wenig gepflegt. Täglich gehen von einzelnen Betrieben Hunderte von Briefen an die Außenwelt, von denen einzelne Fehler und Unklarheiten aufweisen. Die Ausbildungsabteilung kann durch Aufstellen von Standardbriefen und Sprachunterweisung verbessernd eingreifen.

Die Verkaufstätigkeit ist das Gebiet, womit sich die Fachkunde in erster Linie befassen muß. In der geschichtlichen Entwicklung wurde zuerst die Verkaufskunde, d. h. die Verkaufspsychologie (Menschen-

kenntnis) und die Verkaufstechnik (Regeln des Verkaufs) gepflegt. Man erkannte aber bald, daß der Verkauf nicht ohne genügende warenkundliche Kenntnisse erfolgreich durchgeführt werden kann. Deshalb wendet sich die Verkaufsausbildung in neuerer Zeit ebensosehr der Warenkunde zu (Sachkenntnis). Sie befaßt sich mit der Herstellung der Waren, der stofflichen Zusammensetzung und Lagerbehandlung der Waren, mit der Kunst der Ausstellung der Waren in der Abteilung einerseits und mit den Verwendungs-, Reparatur- und Verrichtungsmöglichkeiten von oder mit Waren anderseits.

Die Arbeit in der Werbeabteilung wird stark durch die Betriebspolitik beeinflußt, daher besteht die Notwendigkeit in hohem Maße, ihre Leistungen durch eine zielgerichtete Ausbildung in die Betriebsziele einzuordnen.

4. Kaufmännische Kenntnisse. Da im Verkauf, im Fakturabüro und im Lager die Vorarbeiten für die Buchhaltung ausgeführt werden (Kassazettel, Kontrolle), muß die Ausbildung diesen Berufsgruppen auch allgemein kaufmännische Kenntnisse vermitteln.

5. Allgemein persönliche Förderung. Die Pflege der Persönlichkeitswerte in der betrieblichen Ausbildung ist ein sozialpolitisches Postulat. Letztlich wirkt sich diese Pflege auch in der Arbeit aus. Je höher die rein persönlichen Werte ausgebildet sind, desto höher ist auch das Arbeitsethos entwickelt.

Neben diesen grundsätzlichen Aufgaben, die die Ausbildungsmaterie betreffen, sind der Ausbildungsabteilung weitere Spezialaufgaben übertragen.

Das Verkaufspersonal muß auch in den mit der Stamm-Warengruppe verwandten Waren Bescheid wissen; so müssen z. B. alle Verkaufskräfte in der Damenkonfektion über die Waren in den übrigen Abteilungen, die unter dem Oberbegriff „Modewaren" zusammengefaßt werden, Auskunft geben können. Die Verkaufskräfte der einzelnen Warengruppen sollten nicht nur wissen, in welcher Abteilung einzelne Waren geführt werden (Stockwerk), sie sollten überdies darüber informiert sein, welche speziellen Artikel in andern Abteilungen als Ergänzung zu Artikeln aus ihrer eignen Abteilung, d. h. als Zusatzartikel, in Frage kommen. Die Ausbildung in diesen Kenntnissen kann am zweckmäßigsten in der Form einer zeitlich begrenzten Versetzung der Verkaufskräfte vermittelt werden. Die Gründlichkeit, mit der das „Zu-empfehlen" gepflegt wird, ist mitbestimmend für die Arbeitsintensität im Einzelhandelsbetrieb.

Die Ausbildung der Chefs erstreckt sich auf Gebiete, die über den

Rahmen der aufgeführten Ausbildungsmaterie hinausgehen. Sie muß auf die Einzelheiten der Leistungsaufgaben der Chefs eingehen und kennzeichnet sich durch das tiefere Eindringen in die Materie, als bei der Ausbildung des Personals. Die Ausbildung erstreckt sich für jeden Chefposten auf die Arbeits- und Menschenführung, für Verkaufschefs auf die Spezialgebiete, wie Preiskunde und Marktforschung.

Die betriebliche Ausbildung befaßt sich auch mit der Durchführung von Eignungsprüfungen. Die Aufnahme von Lehrlingen wird z. B. vom erfolgreichen Bestehen einer Eignungsprüfung abhängig gemacht. Diese Bedingung kann auf jede Art von Anstellung und Beförderung ausgedehnt werden. Sie wirkt sich auf die Einstellung der Angestellten zur betrieblichen Ausbildung allgemein günstig aus. Bei der Beförderung zum Chef kann die in der Ausbildung im Betrieb behandelte Materie auch der psychotechnischen Prüfstelle zur Mitberücksichtigung in der Untersuchung übergeben werden.

Über diese notwendigen Aufgaben hinaus werden von der Ausbildungsabteilung vielfach Sprachkurse und freiwillige Diskussionsabende organisiert, die alle zur Hebung der Berufsarbeit beitragen sollen.

2. Das Subjekt der betrieblichen Ausbildung

Wer soll die Ausbildung im Betrieb durchführen? Die Beantwortung dieser Frage ist dann unwichtig, wenn die Idee der betrieblichen Ausbildung noch nicht zum Eigengut der Betriebsleitung geworden ist. Ist die betriebliche Ausbildung aber äußerlich und in der geistigen Einstellung der Chefs genügend ausgebaut, so wird die Frage, zentralisierte oder dezentralisierte Ausbildung, immer dringlicher.

Das Nächstliegende wäre, den direkten Vorgesetzten für die Ausbildung verantwortlich zu machen, da er an der Leistungssteigerung seiner Untergebenen das größte Interesse hat. Die Ausbildung durch die direkt Vorgesetzten, d. h. die dezentralisierte Ausbildung ist aber meist lückenhaft. Sie hat demgegenüber den Vorteil, daß sie dauernd auf das Ausbildungsobjekt einwirkt, während die zentralisierte Ausbildung (durch eine zentrale Ausbildungsabteilung) die Ausbildungsobjekte nur in gewissen Abständen besammeln und ausbilden kann.

Die zentralisierte Ausbildung kann durch betriebseigene oder betriebsfremde Leute durchgeführt werden. Außenseiter sollten zu diesem Zweck nur dann hereingenommen werden, wenn sie mit dem Betriebsleben vertraut sind. Für die Ausbildung in gewissen Gebieten, wie für Modeberatung (durch Fachleute), für die Erklärung von wirtschaftlichen

Fragen (durch Universitätslehrer oder führende Wirtschafter), für Fragen der Menschenführung (durch Psychotechniker), sind Außenseiter ausgezeichnet geeignet.

Weil die Ausbildung in einzelnen Betrieben der Natur der Kontrolltätigkeit nahekommt, werden auch Kontrolleure mit der Ausbildung betraut. Diese Lösung scheint uns ein Fehlschluß zu sein, denn zur Kontrolltätigkeit eignet sich der introvertierte Typ, während die Ausbildungstätigkeit einen ausgesprochen extrovertierten Typ verlangt.

Jedenfalls sollte die Ausbildung durch hiefür qualifizierte Persönlichkeiten durchgeführt werden. Da diese Forderung nicht von allen Chefs erfüllt wird, erscheint uns notwendig, mindestens eine zentrale Stelle zu schaffen, die sich mit den allgemeinen Ausbildungsproblemen befaßt und den Chefs helfend zur Seite steht.

In den USA entwickelte sich in den Einzelhandelsbetrieben von 1909 bis 1922 die stark zentralisierte Ausbildung, unter der straffen Leitung eines Ausbildungs-Direktors. Mit der Zeit zeigte sich jedoch, daß die Ausbildungschefs die warenkundliche Seite des Verkaufs unmöglich in allen Gebieten beherrschen können. Man ging daher immer mehr dazu über, die Chefs vermehrt mit Rücksicht auf ihre Befähigung zur Menschenführung und Ausbildung auszuwählen und übertrug ihnen die fachkundliche Ausbildung der Untergebenen. Diese Tendenz verstärkte sich immer mehr seit dem Jahr 1922[1]. In den Magazinen zum Globus wurde seit der Begründung der sogenannten Trainingsabteilung im Jahre 1933 bis vor kurzem das Prinzip der zentralisierten Ausbildung befolgt, bis 1938 erstmals der warenkundliche Teil in der Ausbildung der Lehrlinge dem direkt vorgesetzten Chef übertragen wurde.

Je mehr die Ausbildung dezentralisiert durchgeführt wird, desto genauer muß die Betriebspolitik in den Einzelheiten schriftlich festgelegt sein, wenn der nötige Gleichklang der Leistung gesichert werden soll. Auch muß geprüft werden, ob der Chef nicht durch die dezentralisierte Ausbildung gezwungen wird, seine übrige Arbeit zu vernachlässigen. Die dezentralisierte Ausbildung hat den allgemeinen Nachteil, daß sich der Nurpraktiker oft zu sehr mit Einzelheiten abgibt und der Untergebene das Wesentliche oft überhaupt nicht zu hören bekommt und lückenhaft und unsystematisch ausgebildet wird. Diese Gefahr besteht hauptsächlich in den Nichtverkaufs-Abteilungen, wo die Ausbildung oft gänzlich den direkt Vorgesetzten überlassen wird.

---

[1] Trends in Retail Training, a.a.O., S. 87, ferner:
The Current Status of Retail Training, by O. Preston Robinson and James C. Edwards, in „Journal of Retailing", X 39, S. 71.

Aus diesen Gründen erscheint uns zweckmäßig, die dezentralisierte betriebliche Ausbildung durch eine zentralisierte Ausbildungsabteilung zu ergänzen, die ihre volle Zeit den Ausbildungsproblemen widmen kann. Von dieser zentralen Ausbildungsstelle müßten z. B. die Lehrmeister der Lehrlinge ausgebildet werden. Ebenso würden der zentralen Ausbildung alle jene Stoffgebiete übertragen, in denen die systematische Ausbildung wichtig ist und die für den ganzen Betrieb grundsätzlich gleichgeartet sind. Hingegen wird die Sachkenntnis der Leistungsaufgabe durch den direkt Vorgesetzten vermittelt. Grundsätzlich sollte die Verantwortung für die Ausbildung in einer Teilleistung einer Stelle übertragen werden. Die Vorgesetzten erhalten ihrerseits die nötige Ausbildung für die Ausbildungstätigkeit von einem Chef der zentralen Ausbildungsabteilung, so daß auch die dezentralisierte Ausbildung nach den Methoden und dem System der zentralen Ausbildungsabteilung durchgeführt werden kann. Ist ein Chef für die Ausbildung seiner Untergebenen nicht geeignet, so sollte er entweder in den Einkauf versetzt oder ausgeschaltet werden.

Die Interessen der zentralen Ausbildung und der Chefs sollten bei der Aufstellung des Programms koordiniert werden und durch eine andauernde Fühlungnahme der beiden Stellen während der Ausbildung ergänzt werden.

Weil die Idee der betrieblichen Ausbildung noch sehr jung ist, hält es oft schwer, für die Stelle der zentralen Ausbildung geeignete Leute zu finden. Die Betriebe sahen sich deshalb vielfach gezwungen, selbst Ausbildungschefs auszubilden. Doch wurden selten befriedigende Ergebnisse erzielt. Wir sind mit Hildegard Schröer[1] der Überzeugung, daß es zweckmäßiger ist, geeignete diplomierte Handelslehrer für die zentrale Ausbildungsstelle anzustellen. Es müßte solchen Bewerbern im Betrieb eine zusätzliche Ausbildungsmöglichkeit gegeben werden, z. B. 4 Monate als ausführende Verkaufskraft, 1 Monat als ausführende Kraft in allen übrigen Abteilungen und 4 Monate als Verkaufsaufsicht unter Beförderung zum Chef.

In Amerika bestehen Spezialinstitute zur Erwerbung des Titels eines „Educational Director" (z. B. Prince School for Store Service Education), ebenso wird in Deutschland an verschiedenen Hochschulen und Universitäten, wie Mannheim und Köln, den Handelslehrern Gelegenheit geboten, eine zusätzliche Ausbildung nach der Seite des Verkaufslehrers zu genießen. In der Schweiz bestehen noch keine ähnlichen Gelegenheiten, doch scheint die Handelshochschule in St. Gallen für diese Aufgabe prädestiniert zu sein.

[1] Schröer, a.a.O., S. 109.

Die Eigenschaften und Fähigkeiten, über die ein Ausbildungschef verfügen sollte, sind folgende: Pädagogische Begabung, Verständnis für die Wirtschaftsprobleme, Beweglichkeit, Einfühlungs- und Anpassungsfähigkeit, Freundlichkeit, Geduld, Wille zum Erfolg, Takt und völlige Zielverbundenheit in der Einstellung zur Arbeit. Der Ausbildungschef muß eine starke Persönlichkeit sein, welche nicht nur die Fähigkeit besitzt, andern das Wissen und die praktische Tätigkeit beizubringen, sondern auch die Begeisterung für die Arbeit wecken kann.

In kleinern Betrieben übernimmt der Sozialchef oder der oberste Betriebsführer die Aufgaben der zentralen Ausbildung, da sie als kompetente Persönlichkeiten für diesen Posten am ehesten geeignet sind.

In diesem Zusammenhang wird die Frage aktuell, ob sich eine männliche oder weibliche Kraft besser für den Posten eines Ausbildungschefs eignet. In amerikanischen und auch in sehr vielen europäischen Großbetrieben wird der weiblichen Kraft der Vorzug gegeben. Hermann Tietz ging jedoch seinerzeit nach langer, aufmerksam gesammelter Erfahrung zum männlichen Betriebslehrer über[1]. Diesen Weg gingen seither auch verschiedene andere europäische Betriebe. Es wird das Argument in die Waagschale geworfen, weibliche Ausbildungschefs würden sich zur Ausbildung des vorwiegend weiblichen Personals besser eignen. Dieses Argument steht aber auf sehr schwachen Füßen, denn es ist eine Erfahrungstatsache, daß männliche Chefs bei weiblichen Untergebenen weit mehr natürliche Autorität besitzen. Wir verweisen im übrigen auf die unter dem Abschnitt B, III, 1 „Eignung", gemachten Ausführungen. Die Ursache der Schwierigkeiten, mit denen die Idee der Ausbildung im Betrieb zu kämpfen hat, liegt teilweise auch in der Tatsache begründet, daß die weit größere Zahl der Chefs im Einzelhandelsbetrieb männlichen Geschlechts ist, und Männer sich von Frauen selten ohne passiven Widerstand unterweisen lassen.

Voraussetzung des Erfolgs der zentralen Ausbildungsstelle ist jedenfalls, daß die Betriebsführer und Chefs der Persönlichkeit, die diesen Posten innehat, das volle Vertrauen entgegenbringen.

Sehr oft ist die Ausbildungsabteilung nicht erfolgreich, weil Ausbildungschefs eingestellt werden, die auf die Erzielung von einzelnen auffälligen Erfolgen ausgehen und die weitsichtige Planung vernachlässigen. Sie springen von einem unvollendeten und nicht restlos durchgeführten Plan zu einem andern über, bis ihre Tätigkeit offensichtlich zum Zerstörer alles Dauerhaften wird und schließlich wirkungslos bleibt.

[1] Schröer, a.a.O., S. 115.

3. Die Organisation der betrieblichen Ausbildung

Die Organisation der betrieblichen Ausbildung sollte in engster Zusammenarbeit mit dem obersten Chef der Sozialabteilung und den Linienchefs durchgeführt werden.

a) Zeitliche Organisation

Um den Erfolg der Ausbildung nicht durch mangelhafte Voraussetzungen zu gefährden, sollte die betriebliche Ausbildung während der üblichen Arbeitszeit durchgeführt und auch der volle Lohn ausbezahlt werden.

Die dezentralisierte Ausbildung durch den direkten Vorgesetzten kann entweder durch persönliche, individuelle Beratung und Aufklärung oder durch Besammlung der Untergebenen bei Arbeitsbeginn erfolgen.

Die zentralisierte Ausbildung wird in Besprechungen von ½ bis 1½ Stunden Dauer durchgeführt. Im Verkauf können die Besprechungen nur auf die Vormittagsstunden, d. h. auf die Zeit geringer Verkaufsbeanspruchung festgesetzt werden. Die zeitliche Regelung der Ausbildung muß so geordnet sein, daß die wesentlicheren Betriebsaufgaben nicht darunter leiden. In den einzelnen Verkaufsabteilungen sollte der Besuch der zentralen Ausbildung in der Weise geregelt werden, daß immer 1 oder 2 Verkaufskräfte im Verkauf bleiben. Der tägliche Zeitplan muß in enger Fühlungnahme mit den Linienchefs aufgestellt werden.

Die Aufstellung der langfristigen Ausbildungspläne stellt an den Ausbildungschef hohe Anforderungen. Die zur Verfügung stehende Zeit muß so aufgeteilt werden, daß der Aufwand für die einzelnen Gruppen einerseits und für die Behandlung eines Themas (dieses muß je nach der Anzahl Gruppen mehrmals besprochen werden) anderseits in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen. Untersuchungen des verhältnismäßigen Zeitaufwandes bringen oft unerwartete Resultate an den Tag, so daß auf Grund dieser zweckmäßiger geplant werden kann.

b) Gruppenbildung

Die älteste und zugleich die erfolgreichste Form der betrieblichen Ausbildung ist die Einzelbesprechung. Sie hat den großen Vorteil, daß sie mit voller Rücksichtnahme auf das Ausbildungsobjekt durchgeführt werden kann. – In der Gruppe hat die Ausbildung zwar nicht denselben Effekt auf das Individuum wie die Einzelbesprechung. Dieser Nachteil kann aber durch die Steigerung der Intensität der Besprechung (das gleiche Wort wird gleichzeitig von mehreren gehört) bis zu einem gewissen Grad wettgemacht werden. Jedenfalls beanspruchen die Gruppenbesprechungen praktisch den weitaus größern Teil der Arbeitszeit der Ausbildungschefs.

Die Gliederung der Gruppen richtet sich in erster Linie nach der Zielsetzung der Ausbildung, d. h. nach der Frage, ob die Auszubildenden herangebildet (Einführung in die Arbeit), durchgebildet oder weitergebildet werden sollen.

Weiter erfolgt die Gruppierung nach den hierarchischen Stufen und nach den Leistungsaufgaben.

Erst wenn diese Gesichtspunkte berücksichtigt wurden, kann auch auf die persönliche Eigenart der Arbeitsträger geachtet werden, wie Lebensalter, Berufsalter, Geschlecht (meist durch die Gruppierung nach der Zielsetzung ausgeschieden) und nach dem Leistungsvermögen innerhalb der Arbeitsgruppe einer Leistungsaufgabe.

Das Ausscheiden nach den persönlichen Eigenarten ist jedoch für den Erfolg nicht entscheidend. Die Gliederung nach den Leistungsaufgaben und nach dem Ziel der Ausbildung ist völlig genügend.

4. Methode und Form der betrieblichen Ausbildung

Die Ausbildung im Einzelhandelsbetrieb ist dadurch gekennzeichnet, daß ihr eine Vielzahl von Wegen, Formen und Mitteln zur Verfügung stehen. Wir scheiden die Ausbildungsmöglichkeit grundsätzlich in die praktische und die theoretische Methode.

In der Anwendung der beiden Methoden muß man sich hüten, amerikanische Vorbilder ohne Überlegung zu übernehmen und anzuwenden. Es muß auf die Eigenart des Ausbildungsobjektes Rücksicht genommen werden.

Grundsätzlich sollte jede Methode an Leichtes und Bekanntes anschließen und dieses in neue Formen kleiden. Mit dem Fortschreiten in der Materie soll immer an Vorhandenes angeknüpft werden. Schriftliche Zusammenfassungen sollten immer erst nach der Besprechung ausgehändigt werden.

Wichtig ist, daß die einzelnen Besprechungen sachlich und methodisch gründlich vorbereitet werden. In der Besprechung soll immer auch den Auszubildenden Gelegenheit gegeben werden, sich zu äußern. Der Ausbildungschef muß sich auf die Gruppe einstellen. Er soll verstehen, den Auszubildenden gegenüber den „Sie-Standpunkt" einzunehmen, d. h. sich auf andere Menschen einzustellen. Der Ausbildungschef hat nicht etwa die Aufgabe, zu erzählen oder zu befehlen, sondern zu lehren. Deshalb liegt seine Aufgabe nicht darin, für die Auszubildenden zu denken, sondern zu überlegen, wie er sie zu selbständigem Denken erziehen kann. So ist die Erziehung der Verkaufskräfte zur Redegewandt-

heit der Anlernung von stereotypen Sätzen vorzuziehen. Hasten in der Ausbildung ist gleichbedeutend mit Verschwendung. Trotz dieser Erkenntnis ist die betriebliche Ausbildung noch vielerorts auf Hochdruckarbeit eingestellt.

a) Praktische Ausbildung

Die praktische Ausbildung ist dadurch gekennzeichnet, daß sie ihre Ziele gleichzeitig mit der Betriebsarbeit verwirklicht. Diese Methode hat den Nachteil, daß die Ausbildung wenig beeinflußbar ist. Sie läßt sich nicht beliebig gestalten und in zweckmäßige Formen bringen. Sie trägt das Charakteristikum, daß sie anfangs schnell Erfolge zeigt, aber der Fortschritt sich mit dem Anwachsen der Aufgabe immer mehr verlangsamt und den Auszubildenden in vielen Vorgängen im unsichern und unklaren läßt. Die Kenntnisse des Ausgebildeten bleiben meist unvollständig und ergänzungsbedürftig. Seine Fehler verzögern und erschweren den Arbeitsablauf andauernd und stempeln die praktische Ausbildung zu einer sehr kostspieligen Institution.

In Verbindung mit der theoretischen Ausbildung führt die systematische, praktische Methode hingegen zu guten und dauerhaften Ergebnissen. Die praktische Ausbildung besteht nach Schröer[1] in folgender Stufung:

1. In einer gedanklichen Analyse der Tätigkeit durch den Ausbildungsleiter.
2. Im Vormachen und Erklären des Verfahrens durch ihn.
3. In den eigenen Versuchen der Lernenden.
4. In der Verbesserung durch den Ausbildungsleiter und
5. In seiner laufenden Beaufsichtigung der selbständigen Tätigkeit des Lernenden.

Zweckmäßig ist die praktische Ausbildung für die Angestellten der betriebstechnischen Abteilung, da ihre Tätigkeit vorwiegend aus einfachen mechanischen Handreichungen besteht.

Ebenso ist es zweckmäßig, den Auszubildenden mit der Einführung in neue Aufgaben vorerst kurze Zeit die an ihn herankommende Arbeit verrichten zu lassen.

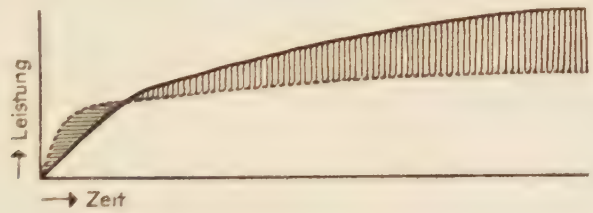
b) Die theoretische Ausbildung

Die theoretische Methode allein ist für die betriebliche Ausbildung ungeeignet. In zweckmäßiger zeitlicher Verflechtung mit der praktischen Ausbildung kann sie aber eine optimale Wirkung erzielen. Die theoretische Ausbildung hat den Vorteil, daß sie den Stoff in einem einheitlich ge-

[1] Schröer, a.a.O., S. 143.

schlossenen System darbieten kann. Sie ist auch in der Wahl der Mittel und in der Gestaltung nicht durch die Arbeit eingeengt. Ebenso bietet sie dem Ausbildungschef die Möglichkeit, nach pädagogisch bestbewährten Methoden vorzugehen. Demgegenüber besteht die Gefahr einer Wirklichkeitsentfremdung, die aber durch genügenden Kontakt mit der praktischen Arbeit beseitigt werden kann. Die theoretische Methode hat den Sinn, den Lernenden in der praktischen Arbeit ergänzend, vertiefend und erweiternd zu unterstützen.

Der Unterschied der Leistungsentwicklung bei allein praktischer und bei theoretisch-praktischer Ausbildung kann am besten graphisch dargestellt werden.



——— Leistungskurve mit theoretisch-praktischer Ausbildung
------ Leistungskurve mit nur praktischer Ausbildung
Vorübergehende Mehrleistung bei praktischer Ausbildung
Andauernde Mehrleistung bei theoretisch-praktischer Ausbildung

Die Leistungskurven erheben in dieser bestimmten Form keinerlei Anspruch auf absolute Geltung, die Überschneidung kann beispielsweise früher oder später erfolgen. Die Kurven haben lediglich den Zweck, die grundsätzliche Entwicklung zu veranschaulichen.

Was zählt und entscheidet, ist nicht die anfängliche Mehrleistung der nach der praktischen Methode Ausgebildeten, sondern die spätere andauernde Mehrleistung derjenigen, die durch die systematische, mit der praktischen Arbeit parallel gehende theoretische Ausbildung die Leistungsaufgabe besser erfaßt und verstanden haben.

Die theoretische Ausbildung kennt drei Formen der stofflichen Vermittlung: den Vortrag, die schulmäßige Belehrung und die Besprechung.

Der Vortrag ist eine einseitige, mündliche Mitteilungsform und stellt vermehrte Anforderungen an die rhetorischen Fähigkeiten des Ausbildungschefs. Der Vortrag bietet den Vorteil, daß der Stoff übersichtlich vorgetragen werden kann, natürlich sofern er vorbereitet wurde. Die Vortragsform hat aber den Nachteil, daß der Inhalt von den Zuhörern schnell vergessen wird, wenn nach der Vortragsstunde andere Eindrücke

hinzukommen. Nur eine Wiederholung könnte die nützliche Einprägung erwirken. Diese Form der theoretischen Ausbildung sollte daher nur dann gewählt werden, wenn es sich um die Ausbildung von geistig geschulten Zuhörern handelt.

Der Vortrag muß so gestaltet werden, daß er die durch diese Ausbildungsform bedingte Passivität der Zuhörer einigermaßen beheben kann. Die Materie kann durch anschauliche Beispiele und Vergleiche mit Bekanntem, durch Anknüpfung an vorgekommene Fehler, wie sie z. B. aus den Vertrauenskundenberichten hervorgehen, eindringlicher und mit nachhaltiger Wirkung vorgetragen werden. Das setzt voraus, daß der Ausbildungschef einen Stock von praktischen Fällen zur Hand hat, die zur Belebung von Vorträgen verwendet werden können.

Die theoretische Ausbildung hat auch in der Wandtafel ein Mittel, das eine unerläßliche Ergänzung jeder Vermittlungsform ist. Mit systematisch aufgebauten, knappen Darstellungen auf der Wandtafel kann der behandelte Stoff einprägsamer vermittelt werden.

Der schulmäßige Aufbau einer Ausbildungsstunde mit dem Frage- und Antwortspiel findet bei Erwachsenen nur schwer Anklang. Diese Form der Ausbildung bezweckt, den Lernenden durch geschickte Fragen auf den Ausbildungsgegenstand hinzuführen, den er hernach selbst geistig erarbeiten soll. Wo Führung nötig ist, wo Neues eingeprägt und etwas zuverlässig gelernt werden muß, ist diese Methode die zweckmäßigste.

In der Besprechung wird der Ausbildungsgegenstand mit den Teilnehmern diskutiert. Durch Austausch von Erfahrungen, freie Rede und Gegenrede, werden die Teilnehmer angeregt, selbst zur Ausbildungsmaterie Stellung zu nehmen. Der Erfolg der Besprechungsform hängt von der Fähigkeit des Leiters ab, zu verhüten, daß die Aussprache ins Uferlose führt. Um eine straffe Durchführung der Besprechung zu ermöglichen, kann das bewährte Mittel angewendet werden, vorgängig der Themabehandlung eine Anleitung zur disziplinierten Diskussion zu geben und während der Besprechung an diese Regeln zu erinnern.

Diese Form der theoretischen Ausbildung wird vielfach auch in der dezentralisierten Ausbildung angewendet, wie in Abteilungsbesprechungen, Rapporten, Junioren- und Seniorenkonferenzen.

Das Interesse der Teilnehmer kann in wirksamer Weise geweckt werden, indem den Teilnehmern Gelegenheit geboten wird, bei der Programmausarbeitung mitzuwirken. Eine Planung für die Besprechungen ist notwendig, da sonst einseitig gewisse Probleme aufgeworfen werden, die aktuell sind, die andern aber vernachlässigt werden.

c) Hilfsmittel der betrieblichen Ausbildung

Die Zahl der Hilfsmittel, die in der theoretischen Ausbildung als Ergänzung herangezogen werden können, ist im Einzelhandelsbetrieb sehr groß. Der Zweck der Hilfsmittel ist, den Eindruck des gesprochenen Wortes durch schriftliche, graphische, bildliche oder filmische Darstellung zu erhöhen. Um die einzelnen Hilfsmittel in vollwertiger Form zu erhalten, sollte für jedes einzelne Hilfsmittel eine Person bestimmt werden, die für seine aktuelle Gestaltung verantwortlich ist.

Der Inhalt von Vorträgen, schulmäßigen Unterrichtsstunden oder von Besprechungen wird den Teilnehmern beispielsweise in der Form von knappen schriftlichen Zusammenfassungen nach der Ausbildungsstunde ausgehändigt. Sie bieten den Vorteil, daß sie aufbewahrt und jederzeit wieder gelesen werden können. Die Zusammenfassungen sind aber niemals ein vollwertiger Ersatz für eine mündliche Vermittlung des Ausbildungsstoffes.

Einmalige schriftliche Unterweisungsformen sind die Betriebsordnung und die fachlichen Handbücher, die auf die Betriebspolitik zugeschnitten sind, z. B. für den Briefverkehr, die Verkaufskunde, die Warenkunde und Werbekunde. Die Verantwortung für die fortlaufend aktuelle Gestaltung der Verkaufskunde wird der zentralen Ausbildungsstelle übertragen; die Verantwortung für die Gestaltung der Warenkunde einem tüchtigen Einkaufs- oder Verkaufschef.

Andere schriftliche, aber periodisch erscheinende Ausbildungsformen sind Bulletins, Weisungen, Rundschreiben und etwa persönliche Briefe an Angestellte. Der Erfolg dieser Hilfsmittel ist aber selten befriedigend, da sie von vielen Angestellten uninteressiert und oberflächlich oder überhaupt nicht gelesen werden.

Auch das schwarze Brett kann zu Ausbildungszwecken benützt werden, indem in kurzen zeitlichen Abständen markante Grundsätze aus der Ausbildungsmaterie angeschlagen werden.

Aus all diesen schriftlichen Ausbildungsmitteln hat sich die Hauszeitung herausgebildet. Um genügende Anziehungskraft auszuüben, muß sie neben der fachlichen Stoffvermittlung auch einen persönlichen Inhalt aufweisen. Wird sie aber zu sehr als Unterhaltungsblatt aufgezogen, so darf man sich nicht verwundern, wenn der übrige Inhalt nicht gelesen wird. Die Hauszeitung ist auch ein geeignetes Mittel, um das Gemeinschaftsgefühl der Angestellten zu pflegen. Die Zusammengehörigkeit kann hervorgehoben werden durch Schilderungen von Betriebsereignissen, durch Aufführen von hervorragenden Einzelleistungen,

durch Besprechung von sozialen Problemen und durch Aufnahme von persönlichen Daten der Angestellten, wie Eintritt, Austritt, Beförderung, Jubiläum, Heirat, Geburtstag, Tod.

Durch entsprechende Hinweise in den Ausbildungsstunden können auch Bücher der Fachbibliothek und Fachzeitschriften zu wertvollen Hilfsmitteln der Ausbildung erhoben werden. Der Wert der Fachzeitschriften kann gesteigert werden, wenn für jede Zeitschrift eine Person bestimmt wird, die verpflichtet ist, diese zu lesen und interessante Ausführungen mit Rotstift hervorzuheben.

Eine sorgfältig ausgewählte Unterhaltungsbibliothek dient der allgemeinen Bildung und der Vertiefung der Persönlichkeitswerte.

Mehr bildliche Hilfsmittel der Ausbildung sind die Warenmuster. In der warenkundlichen Ausbildung können sie dann als wertvolles Anschauungsmaterial verwendet werden, wenn sie die stofflichen Unterschiede und die Fabrikationsstufen zeigen. Wandbilder können die Warenmuster ersetzen.

Wandbilder können ebenso zur Erklärung von Formularen verwendet werden.

Lichtbilder und Filme sind sehr wirksame Hilfsmittel der Ausbildung, indem sie dem visuellen Gedächtnistyp das Vorgeführte in lebendigster Form einprägen.

Schließlich weisen wir noch auf die Systematisierungshilfsmittel hin, die an der Wandtafel dargestellt oder in der Form von Wandbildern aufgezogen werden können, wie Übersichtstafeln, Tabellen, graphische Darstellungen und Statistiken.

5. Stufen der Ausbildung

Wie wir in einem früheren Kapitel ausführten, wird die zeitliche und gruppenweise Organisation in erster Linie durch die Zielsetzung der Ausbildung bestimmt. In bezug auf diese Zielsetzung haben wir drei Stufen unterschieden:

a. Die Heranbildung (Einführung in die Berufsarbeit).
b. Die Durchbildung (Steigerung des Leistungsvermögens).
c. Die Weiterbildung (Vorbereitung für neue Aufgaben).

Die Heranbildung und Weiterbildung sind zeitlich begrenzt, während die Durchbildung eine Daueraufgabe darstellt.

a) Die Heranbildung

Unter den Gruppen, die für die Berufsarbeit herangebildet werden müssen, unterscheiden wir zwei Kategorien: eine erste, die von Grund

auf neu eingearbeitet wird (Lehrlinge) und eine zweite, die lediglich am neuen Arbeitsplatz eingeführt werden muß. Die zeitliche Planung in der Heranbildung ist von großer Bedeutung, da sie im Einzelhandelsbetrieb einen überwiegenden Teil der Zeit der Ausbildungsabteilung in Anspruch nimmt. Der Gedanke liegt daher nahe, den Zeitaufwand für die Heranbildung durch rationelle Gestaltung und Zusammenarbeit mit den übrigen Abteilungen zu reduzieren. Die Einsatzstelle kann dieses Bestreben unterstützen, indem sie Neubesetzungen von Stellen nur auf den ersten eines Monats vornimmt.

Der stoffliche Umfang der Heranbildung von Lehrlingen ist durch die Umschreibung im „Reglement über die Lehrtöchterausbildung und die Mindestanforderungen der Lehrabschlußprüfungen im Verkäuferinnenberuf"[1] gegeben. Die Lehrzeit, d. h. die Zeit der Heranbildung ist auf 2 Jahre, in Ausnahmefällen auf 2½ Jahre beschränkt. Dementsprechend wurde in den Magazinen zum Globus ein bis in die Einzelheiten geregeltes Programm für die vier Lehrsemester aufgestellt, an dem auch die Rayonchefs durch die sachliche Ausbildung beteiligt sind. Als Quelle des besten Nachwuchses sollte die Heranbildung der Lehrlinge besonders gepflegt werden.

Die Einführung neuer Angestellter sollte unter die Oberaufsicht der Ausbildungsabteilung gestellt werden. Das Gefühl der Neuangestellten, daß sich jemand um sie interessiert, gibt ihnen automatisch einen Leistungsansporn. Besonders wichtig ist die systematische und planmäßige Einführung neuer Chefs.

Sehr viele Angestellte bezeichnen die Einführungsausbildung als verwirrend. Das rührt davon her, daß zu wenig Zeit für das praktische Einarbeiten gelassen und der theoretische Stoff in zu knapper Zeit zum Verarbeiten gegeben wird.

b) Die Durchbildung

Die Durchbildung erfordert eine auf lange Sicht gehende Planung. Der langfristigen Planung gliedern sich die dauernd neuen Aufgaben an, die sich aus der Pflicht ergeben, die Angestellten über fachliche und betriebliche Neuerungen und Änderungen auf dem laufenden zu halten. Die Durchbildung wird allgemein zu wenig gepflegt. Allzu oft werden nur kurzfristige Anstrengungen gemacht, um einen momentanen Erfolg zu erringen.

Der Chef, als Vertreter der Betriebsleitung gegenüber den Unter-

[1] Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement vom 1. Januar 1938.

gebenen, sollte in erster Linie durchgebildet werden. Die Durchbildung kann sowohl in der Form der zentralisierten Ausbildung durch den Ausbildungs- oder Sozialchef, wie auch in der dezentralisierten Ausbildung durch die einzelnen obersten Fachchefs, durch die obersten Betriebsführer oder Außenstehende erfolgen. Den einzelnen Chefs müssen die Ideen der Betriebspolitik und der Arbeits- und Menschenführung zuerst interpretiert werden, bevor ihnen die Führung der Untergebenen, die nach diesen Grundsätzen erfolgen soll, überlassen werden kann. Die sozialpolitische Aufgabe der Betriebsführer ist, die Untergebenen in der Arbeit zu fördern und auszubilden. Sie sollten aber die Fähigkeiten und Eigenschaften besitzen, die sie zur Erfüllung dieser Aufgabe befähigen. Man kann sich fragen, ob die Arbeits- und Menschenführung überhaupt erlernbar sei. Eine minimale Eignung ist selbstverständlich Vorbedingung. Dazu kommen aber eine Anzahl von Kenntnissen und Verhaltungsregeln, die erlernbar sind und gelernt werden müssen[1]. Im Hinblick auf die Aufgaben der Chefs, die sich aus der dezentralisierten Ausbildung ergeben, besteht die Notwendigkeit, daß die Chefs über die Methoden der Ausbildung und der Erziehung unterrichtet sind. Sie sollten wissen, wie beispielsweise eine Diskussion geführt wird und wie Fragen beantwortet werden sollen. Die Durchbildung in diesen Fähigkeiten bedeutet für die Chefs eine große Hilfe in der Behebung von ungenügenden Leistungen und in der gleichgerichteten Durchführung ihrer Ausbildungsaufgabe.

Besonders wichtig ist die Durchbildung der Chefs in der wissenschaftlichen Arbeitsmethode, ferner in den fachlichen Belangen. In den Vereinigten Staaten Nordamerikas wird in den Einzelhandelsbetrieben größter Wert auf die Durchbildung der Chefs gelegt. In schweizerischen Betrieben wird diese Seite der Ausbildung hingegen in sehr mangelhafter Weise gepflegt.

Um ein Bild über den möglichen Inhalt dieser Besprechungen zu geben, führen wir den Vorschlag von Direktor Appert der Magazine zum Globus in Basel auf[2], der folgende Themata für Verkaufschef-Besprechungen vorsieht:

„Vorbereitungen zu einer Einkaufsreise.

Frischhalten des Lagers.

Bessere Zusammenarbeit zwischen Verkauf, Warenannahme und Auszeichnung.

Wirksame Ausstellung der Ware im Verkauf.

---

[1] Carrard, a.a.O., S. 10.

[2] Appert, Zum Thema Rayonchef, S. 6.

Verkauf von „alt" werdenden Waren.
Bessere Methode in der Lagerhaltung.
Rechnen für Rayonchefs.
Bessere Zusammenarbeit zwischen Rayons im Ein- und Verkauf von modischen Artikeln.
Dem Kunden Mode und Qualität verkaufen.
Wesentliche Auskunft über die Ware, die in den Verkauf kommen soll.
Wie dem Verkaufspersonal Angaben über Ware beibringen, so daß sie diese mit Enthusiasmus an die Kundschaft weiterleitet.
Einführung neuer Mitarbeiter.
Führerschaft: Das Vertrauen und loyalen Enthusiasmus des Verkaufspersonals gewinnen.
Wie aus der Ausbildung für die Verkaufsabteilung das Maximale herausholen.
Zusammenarbeit mit dem Kundendienst.
Aus der Warenbudgetkontrolle und Unkostenbudgetkontrolle sowie den verschiedenen Statistiken und Darstellungen das Maximum herausholen.
Die Kalkulation sicherstellen.
Was kann die Betriebsleitung tun, um dem Rayonchef zu helfen?"

Besprechungen von solchen Themata helfen mit, die Beziehungen und die Arbeit im Betrieb zu verbessern; die Fühlungnahme zwischen den einzelnen Chefs und den Funktionen wird gefördert; die Überspezialisierung kann wirksam bekämpft werden; neuen Chefs wird die Einarbeit erleichtert; die Beförderungsmöglichkeiten können besser beurteilt werden; Auskünfte, die Zeit brauchen, werden vermieden; der Wille zum Fortschritt und zu Verbesserungsmöglichkeiten wird gefördert.

Die Behandlung von gemeinsamen Problemen in den Besprechungen verstärkt das Gefühl der Zusammengehörigkeit und läßt die Chefs den Sinn der Betriebspolitik besser verstehen und zur Ausführung bringen.

Aber alle Besprechungen und Arbeitsgemeinschaften auch der Chefs sind nur dann sinnvoll und wirtschaftlich, wenn sie andauernd nach weitsichtiger Planung und Systematisierung durchgeführt werden.

c) Die Weiterbildung

Die Weiterbildung ist ebenso, wie die Heranbildung, zeitlich beschränkt und befaßt sich mit Gruppen, die für eine spätere Beförderung in Frage kommen. Die formale Durchführung der Weiterbildung kann in derselben Weise wie die Durchbildung erfolgen, nur muß auf die

Unkenntnis der Teilnehmer in gewissen Fragen Rücksicht genommen werden, indem in vermehrtem Umfang Anknüpfungspunkte und Vergleichsmöglichkeiten herangezogen werden.

Die Umschulung kann ebenso den Sinn einer Weiterbildung haben. Sie kommt bei drohendem Beschäftigungsschwund, bei Kriegszeiten oder allgemeinem Rückgang der Betriebsarbeit in Frage. Die Umbildung bedeutet für den Arbeitsträger eine Erweiterung der Kenntnisse, für den Betrieb eine Vermeidung von Entlassung und Neueinstellung.

V. Die betriebliche Fürsorge

Die sozialpolitischen Maßnahmen zur Pflege und Fürsorge des Menschen, des wertvollsten Gutes im Betrieb, haben eine besondere Bedeutung. Zwar hat ein Großteil der fürsorglichen Maßnahmen auch arbeitspolitischen Charakter; sie werden aber in vorwiegend sozialpolitischer Zweckverfolgung angeordnet. Diese Vorkehrungen haben den Zweck, den Faktor Arbeit nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit zu erhalten und im Arbeitsträger das Bewußtsein zu verstärken, einer geschlossenen Gemeinschaft anzugehören, die auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten um ihn besorgt ist.

1. Vorsorgliche Maßnahmen

Nach dem abgeleiteten Prinzip hat die Betriebsleitung die Pflicht, alle vorsorglichen Maßnahmen gegen jene Einwirkungen zu treffen, die aus der Natur der Betriebsarbeit oder der Art der betrieblichen Sachgestaltung den Arbeitsträger gesundheitlich gefährden. Zwar ist diese Pflicht nicht wie in Industrieunternehmen durch das Fabrikgesetz geregelt. Sie ist aber ein ethisches, soziales Postulat: Die Betriebsleitung soll im Rahmen des Angemessenen alles unternehmen, um die Arbeitsträger vor Berufskrankheiten und Betriebsunfällen zu schützen. Die Tatsache, daß im Einzelhandelsbetrieb vorwiegend weibliche Kräfte arbeiten und diese physisch empfindlich sind, erhebt die berufshygienischen Maßnahmen zu besonderer Bedeutung.

Die vorsorglichen Vorkehrungen zur Verhütung von Unfällen spielen im Einzelhandelsbetrieb eine verhältnismäßig untergeordnete Rolle. Wichtig ist, daß die Verantwortung für diese Maßnahmen an einer Stelle vereinigt ist, daß dieser auch alle Unfallmeldungen zugehen und sie sich

derweise ein zuverlässiges Bild über die Notwendigkeiten und Wirkung der unfallverhütenden Anordnungen machen kann. In der Betriebsordnung werden den Angestellten besondere Verhaltungsmaßregeln gegeben, die sie bei Unfall und Brandausbruch zu befolgen haben.

Die Hygiene der Arbeitsverhältnisse haben wir unter der Gestaltung der sachlichen Arbeitsgrundlagen[1] eingehend besprochen: Sauberkeit, Temperatur, Luftzusammensetzung und Beleuchtungsverhältnisse. An dieser Stelle weisen wir nur darauf hin, daß sie auch die Gesundheit der Arbeitsträger beeinflussen. Die durchschnittlichen Krankheitstage pro Angestellten und Monat betragen beispielsweise in einem schweizerischen Einzelhandelsbetrieb 2—5 Arbeitstage, je nach Jahreszeit variierend. In amerikanischen Betrieben liegt diese Durchschnittszahl auf ungefähr derselben Höhe. Sie erscheint ziemlich hoch und deutet darauf hin, welche arbeitspolitische Bedeutung den vorsorglichen Fürsorgemaßnahmen zukommt. Da die Durchschnittszahl der Krankheitstage hauptsächlich in den Monaten Januar bis April hoch ist, hat sich die Personalleitung der Magazine zum Globus entschlossen, allen Angestellten in dieser grippegefährlichen Periode grippeverhütende Buccalin-Tabletten zu verabreichen.

Zweifellos ist die periodische ärztliche Untersuchung die beste vorsorgliche Maßnahme. Sie hat sich im Gegensatz zu nordamerikanischen Verhältnissen in der Schweiz noch nicht durchzusetzen vermocht. Dagegen werden die Angestellten teilweise periodisch durch Vorträge in hygienischen Fragen beraten.

2. Erholung

Wir haben an anderer Stelle[2] über die arbeitspolitische Bedeutung der Erholungszeiten hingewiesen. Ein fürsorglicher Charakter kommt diesen insoweit zu, als sie über das Mindestmaß der zur Wiederherstellung der Arbeitskraft notwendigen Freizeit hinausgehen. Zu diesen fürsorglichen Maßnahmen zählen wir alle Vorkehrungen, die die Erholungszeiten (Pausen, Feierabend und Wochenende, evtl. Ferien) zu organisieren versuchen.

Über die Aufstellung von Sitzgelegenheiten (während der Arbeit) bestehen in den U. S. A. in verschiedenen Staaten gesetzliche Bestimmungen[3]. In schweizerischen Einzelhandelsbetrieben hat dieses Problem noch keine befriedigende Lösung gefunden.

---

[1] Abschnitt B, II 1.
[2] Abschnitt C, IV 1a.
[3] Staerk, a.a.O., S. 105.

Die Ausgestaltung der Erfrischungs- und Ruheräume soll den Zutritt von Luft und Sonne gestatten und eine freundliche, beruhigende Atmosphäre verbreiten. Der Ausstattung dieser Räume kommt um so größere Bedeutung zu, je mehr Angestellte gezwungen sind, die Mittagszeit wegen zu großer Entfernung des Arbeitsplatzes von der Wohnung in der Stadt zu verbringen. Die Verabreichung von kleinen Imbissen in den Zwischenpausen erfolgt in gewissen Betrieben kostenlos, in andern zu Selbstkostenpreisen. Die Gestaltung der Feierabende und Wochenende durch die Organisation von Sportclubs, von Musik- und Diskussionsabenden unterhaltender und belehrender Natur kann viel zur Bildung des Gemeinschaftssinns und damit zur bessern Zusammenarbeit im Betrieb beitragen. Neben der körperlichen und seelisch-geistigen Erholung bieten solche Anlässe den einzelnen Mitarbeitern Gelegenheit, sich menschlich näher zu kommen, was oft durch die Sachlichkeit in der Arbeit gehemmt wird. Die betrieblichen Organisationen für Feierabende und Wochenende lassen sich je nach Zahl und Veranlagung der Angestellten unbedenklich beliebig steigern, immer vorausgesetzt, daß sie gegenüber der Betriebsarbeit eine notwendige oder nützliche Ausspannung und Ergänzung bedeuten.

In jeder Filiale der Magazine zum Globus besteht ein durch den Betrieb subventionierter Sportklub. Je nach Zahl der Mitglieder und deren sportlicher Einstellung bestehen verschiedene Gruppen: Fußball, Leichtathletik für Herren, Damen-Gymnastik, Tennis, Berg- und Skisport, Schwimmen und Fahrradsport. Der Betriebsbeitrag beläuft sich pro Jahr auf etwa Fr. 4000.—, der zur Finanzierung der Trainerstunden, zur Bezahlung der Miete für Plätze und Hallen, zur Übernahme von Anteilen bei Bahnfahrten, die mit Sportanlässen im Zusammenhang stehen, verwendet wird. Im gesamten zählen die Sportklubs des Globus gegen 400 Mitglieder bei einem durchschnittlichen Angestelltenbestand von 1200.

Einzelne Betriebe mieten Ferienheime, wo die Angestellten Gelegenheit haben, ihre Ferien mit geringen Kosten zu verbringen. Die Magazine zum Globus haben nach mehrjähriger Erfahrung diese Institution wieder fallen gelassen, nachdem es sich zeigte, daß nur ganz wenige Angestellte von dieser sozialpolitischen Einrichtung Gebrauch machten.

Die Ferien können erst dann als betont sozialpolitische Maßnahmen bezeichnet werden, wenn der Lohn für die Dauer der Ferien ausbezahlt wird. Die diesbezügliche Ferienregelung der Magazine zum Globus ist mit Stichtag 1. Mai folgendermaßen geregelt:

Das Personal hat Anrecht auf bezahlte Ferien:

Nach erfülltem	1. Dienstjahr	6	Arbeitstage
„ „	2. „	12	„
„ „	10. „	18	„

Die Chefs erhalten bezahlte Ferien:

Nach erfülltem	1. Dienstjahr	6	Arbeitstage
„ „	2. „	12	„
„ „	5. „ und 30. Altersjahr . .	18	„
„ „	30. „	24	„
Direktoren erhalten bezahlte Ferien		24	„
Lehrlinge (gesetzlich geregelt)		12	„

In Krankheitsfällen wird auf Antrag des Vertrauensarztes außer den normalen Ferien noch weiterer bezahlter Erholungsurlaub gewährt.

Die mehrfach erwähnte Übereinkunft der Zürcher Firmen empfiehlt den Mitgliedern, schon im ersten vollen Kalenderjahr 12 Arbeitstage Ferien zu gewähren.

Private Urlaube aus Anlaß von Hochzeiten, Todesfällen, werden über die normale Ferienzeit hinaus bis zu drei Tagen bezahlt. Der Urlaub wird vom Sozialchef bewilligt.

3. Direkte Hilfeleistungen

Neben den vorsorglichen Maßnahmen, die darauf hinzielen, die Gesundheit der Angestellten zu pflegen und zu erhalten, Krankheiten und Unfälle zu verhindern, ist in allen schweizerischen Großbetrieben ein betrieblicher Gesundheitsdienst eingesetzt, der bei Krankheitsfällen und seelischer Notlage der Angestellten aktive Hilfe leistet. Die Idee der Hilfeleistung wird in amerikanischen Betrieben noch auf breiterer Basis verwirklicht, indem ein eigentlicher Angestellten-Dienst ausgebaut wurde. Seine Zweigaufgaben sind z. B. Rechtsberatung und zinsfreie Darlehensgewährung.

Die Magazine zum Globus beschäftigen eine vollamtliche Fürsorgerin, welcher folgende Aufgaben übertragen sind: Sanitäre Fürsorge, Lehrlingsfürsorge, seelische Beratung, Beratung der Geschäftsleitung in allen einschlägigen Fragen. Die erkrankten Angestellten werden von der Fürsorgerin im Auftrag der Betriebsleitung besucht und erhalten wo nötig Naturalgaben oder aber Blumen.

Die Angestellten werden durch die Hausordnung verpflichtet, während der Krankheit die Fürsorgerin zu empfangen. Umgekehrt haben

die Angestellten das Recht, mit der Fürsorgerin zu einer festgesetzten Stunde über ihre Sorgen zu beraten. Das Eingreifen der Fürsorgerin in die intimen Verhältnisse der Angestellten lassen es als wichtig erscheinen, daß für diesen Posten nur Frauen ausgewählt werden, die jeder Schwatzhaftigkeit abhold sind und selbst einen hohen Persönlichkeitswert besitzen. In das Amt der Fürsorgerin werden zweckmäßig Krankenschwestern mit langjähriger Erfahrung im Krankendienst eingesetzt.

Für Betriebsunfälle sollte ein separater Raum zur Pflege der Verunfallten sowie ein Verbands- und Arzneikästchen zur Gewährung der ersten Hilfe bereitstehen. Die Magazine zum Globus haben in jeder Filiale ein guteingerichtetes Sanitätszimmer (in neueren Bauten vorbildlich eingerichtet) zur Verfügung. Für Samariterdienst ausgebildete Angestellte leisten die erste Hilfe und sind so in der Lage, die Fürsorgerin zu vertreten.

VI. Sozialleistungen

Die Sozialleistungen sind ihrer Natur nach Sozialversicherungen, also ausgesprochen sozialpolitische Vorkehrungen und haben den Sinn, die Angestellten vor den wirtschaftlichen Folgen von nicht vorauszusehenden Ereignissen, wie Tod, Arbeitslosigkeit, längere Krankheit und Arbeitsunfähigkeit wegen Unfall, finanziell wirksam zu schützen. Die Mittel für diese Unterstützung werden entweder vom Betrieb allein oder von den Angestellten gemeinsam mit dem Betrieb aufgebracht. Gesetzliche Vorschrift ist, daß die Kapitalien, die den Sozialleistungen gewidmet werden (Wohlfahrtszwecken), aus dem Betriebskapital ausgeschieden und in der Form einer Stiftung verselbständigt werden[1].

Die Einrichtungen der freien, unternehmerischen Sozialleistungen der Magazine zum Globus umfassen folgende Institutionen:

a) Stiftung der Magazine zum Globus A. G. für Personalfürsorge. Die im Jahre 1922 gegründete Stiftung wurde bis zur Errichtung der Pensionskasse ausschließlich durch Zuwendungen der Firma gespeist. Mit der Gründung der Pensionskasse wurde ein separater „Jubiläumsfonds 1932" ausgeschieden, der solchen Angestellten Beträge zukommen läßt, für welche das Reglement der neuen Pensionskasse nicht mehr anwendbar ist (Überschreitung der Altersgrenze). Sein Vermögen betrug

[1] Für die Aktiengesellschaft Obligationenrecht Art. 673, für die Genossenschaft Obligationenrecht Art. 862.

1938 Fr. 114,101.— und ist ausgeschieden. Bei den Bezugsberechtigten handelt es sich naturgemäß vorwiegend um ältere Leute, welche gemäß Stiftungsreglement zu behandeln sind, d. h. Anspruch auf eine einmalige Abfindung beim Austritt aus der Firma haben.

b) Personalhilfsfonds I. Dieser wies 1938 ein Vermögen von 31,112 Franken aus, welches nicht ausgeschieden ist. Aus diesem Fonds werden durch den Betrieb freiwillige Pensionen ausbezahlt an ältere, bereits ausgetretene Angestellte, die nicht mehr in die Pensionskasse aufgenommen werden konnten. Diese Auszahlungen betragen jährlich rund Fr. 22,929.— für 14 Pensionierte. Dieser Fonds erhält jährlich erhebliche freiwillige Zuwendungen aus dem Geschäftsergebnis der Magazine zum Globus.

c) Personalhilfsfonds II. Dieser Fonds wies 1938 ein Vermögen von Fr. 19,914.— aus, welches ausgeschieden ist. Dieser Fonds dient der temporären Unterstützung bedürftiger Angestellter, die durch lange Krankheit oder Unglück in der Familie in Bedrängnis geraten sind. Aus diesem Fonds werden auch Beiträge an Angestellte gewährt, die Sanatoriums- oder Kuraufenthalte benötigen. Auch dieser Fonds wird jährlich durch die freiwillige Zuwendung von Fr. 30,000.— aus dem Betriebsergebnis gespeist.

d) Fonds für Pensionsversicherung. Vermögen 1938 Fr. 40,000.—. Dieser Fonds besteht mit der Zweckbestimmung, bei allfälliger Unterbilanz der Pensionskasse zum Ausgleich herangezogen zu werden.

e) Berufsbildungs-Fonds. Dieser Fonds wies 1938 ein Vermögen von Fr. 46 961.— aus, welches nicht ausgeschieden ist. Aus diesem Fonds werden tüchtige Angestellte in ihrer Weiterbildung unterstützt durch freiwillige Beiträge an Fortbildungsreisen, Studienaufenthalte, Kurse, Vorträge.

Die verschiedenen, eigentlichen Sozialversicherungen, die durch Betriebs- und Angestelltenbeiträge gleichermaßen gespeist werden, sind insbesondere: Kranken-, Unfall-, Arbeitslosen-, Alters- und Hinterbliebenen-Versicherung.

1. Krankenversicherung

Die Krankheitsurlaube sind zum Teil durch die freie betriebliche Regelung bezahlt, zum Teil greifen die kantonalen Obligatorien des Kranken- und Unfallversicherungsgesetzes von 1911 ein, so in Basel-Stadt, Kanton St. Gallen und der Gemeinde Zürich. Träger der gesetzlichen Bestimmungen sind die öffentlichen und privaten anerkannten

Krankenkassen, die sich den gesetzlichen Bedingungen unterstellen, welche zur Beanspruchung von Bundesbeiträgen berechtigen. In diesem Sinn besteht seit 1917 eine Krankenkasse der Angestellten der Magazine zum Globus, der die Festangestellten des Betriebes beitreten können. Der Beitritt in eine Krankenkasse ist für die Angestellten der Magazine zum Globus nach der Hausordnung obligatorisch. Das Eintrittsgeld in die Globus-Krankenkasse beträgt Fr. 1.50 und der monatliche Beitrag seit 1935 Fr. 2.—. Die Krankenkasse hat die juristische Form einer Genossenschaft. Im übrigen gelten die allgemeinen gesetzlichen Bestimmungen.

2. Unfallversicherung

Die finanzielle Hilfe bei Arbeitsunfähigkeit wegen Unfall ist ebenfalls in verschiedenen Betrieben auf freiwilliger Basis geregelt, wobei das Dienstalter eine Rolle spielt. Der Einzelhandelsbetrieb gehört nach dem schweizerischen Unfallversicherungsgesetz nicht zum Kreis der versicherungspflichtigen Betriebe. Es liegt jedoch im Interesse des Betriebes, für alle Angestellten eine kollektive Unfallversicherung einzugehen.

Die Angestellten der Magazine zum Globus sind auf Kosten des Betriebs gegen Betriebs- und Nichtbetriebs-Unfälle versichert (einschließlich Sportunfälle). Die Versicherung erstreckt sich auf den Lohn, die Heilungskosten und Invaliditäts- bzw. Todesfall-Entschädigung. Bei Unfall innerhalb des Betriebs, wofür Haftpflicht besteht, erfolgt während 10 Monaten 100%ige Lohnauszahlung, bei Unfall außerhalb des Betriebs 80%ige; Heilungskosten gehen in jedem Fall 100%ig zu Lasten der Versicherung, jedoch im Rahmen des Versicherungs-Vertrages. Der durchschnittliche Prämienbetrag, der in den letzten Jahren vom Betrieb für diese Versicherung geleistet wurde, betrug Fr. 30,000.— jährlich.

3. Arbeitslosenversicherung

Dieser Zweig der Sozialversicherung hat sich erst in jüngerer Zeit entwickelt. Die Arbeitslosenversicherung ist vornehmlich eine Institution des öffentlichen Rechts und wird von den Betrieben nur insoweit unterstützt, als die kantonalen Gesetzgebungen die finanzielle Mitwirkung der Arbeitgeber geregelt haben. Kantone mit dieser gesetzlichen Regelung sind Basel-Stadt, St. Gallen, Zürich und 11 weitere Kantone. Die Bundesgesetzgebung beschränkt sich auf Subventions-

vorschriften, wie Organisation und Verwaltung der Kassen, die Höhe und Dauer ihrer Leistungen und die Voraussetzungen, unter welchen die Kassen diese Leistungen gewähren dürfen. Den Angestellten der Magazine zum Globus wird empfohlen, sich der paritätischen Arbeitslosenversicherungskasse des Verbandes Zürcher Handelsfirmen, die sich in der juristischen Form eines Vereins konstituiert hat, beizutreten. Diese Arbeitslosenversicherungskasse wurde im Jahre 1934 in abgeänderter Statutenfassung durch das BIGA genehmigt.

Auf dem Platz Zürich ist der Beitritt zur Arbeitslosenversicherung für alle Angestellte obligatorisch, deren jährliches Einkommen unter Fr. 5000.— liegt.

4. Alters- und Hinterbliebenen-Versicherung

Die Regelung dieses Zweiges der Sozialleistungen ist in den einzelnen Betrieben recht verschieden organisiert. Vereinzelt wird diese Frage überhaupt nicht berücksichtigt, in andern Fällen beruhen die Leistungen auf freiwilliger Basis und werden nach Befinden einer bestimmten Stelle im Betrieb entschieden. Nur wenige Einzelhandelsbetriebe, so z. B. die Magazine zum Globus, die Grands Magasins Jelmoli S. A. und Brann A. G. sind dazu übergegangen, eine eigenbetriebliche Alters- und Hinterbliebenenversicherung zu organisieren. Die Pensionskasse der Magazine zum Globus ist in die Form einer Stiftung gekleidet und somit vom Betriebsvermögen ausgeschieden. Sie steht auf paritätischer Grundlage. Die Geschäftsführung untersteht behördlich der Kontrolle des Bezirksrates und privat derjenigen der Schweizerischen Treuhandgesellschaft. Bei der Gründung der Pensionskasse am 1. Januar 1935 betrug das Vermögen Fr. 850,000.—, das ausschließlich vom Betrieb geäufnet wurde. Anfangs 1938 betrug das Vermögen Fr. 1,537,146.—. Die Anzahl der männlichen Versicherten betrug zum selben Zeitpunkt 290, die der weiblichen 450, sparversichert waren 11 Angestellte. Pensionierungen konnten erst nach Ablauf der Karenzzeit von 5 Jahren, also erstmals auf den 1. Januar 1940 erfolgen. Inzwischen ausgetretenen langjährigen Angestellten konnte jedoch aus dem „Hilfsfonds I" eine Rente ausgesetzt werden, je nach Entscheid der Betriebsleitung. An Prämienanteilen des Betriebs wurden im Jahr 1938 Fr. 81,228.— der Pensionskasse zugewiesen.

VII. Die Kontrolltätigkeit

Die Kontrolltätigkeit ist eine spezifische Aufgabe der Stabschefs. Das Wesen der Kontrolle ist polar. Sie setzt ein Gegenstück oder eine Vergleichsbasis voraus. Diese findet die betriebliche Kontrolle in der Planung, im Budget oder in den betriebspolitischen Grundsätzen. Damit eine wirksame Kontrolle im Betrieb erfolgen kann, müssen infolgedessen in bestimmter Form abgefaßte Budgets, Grundsätze und Pläne bestehen. Insoweit es sich um das Gebiet der betrieblichen Sozialpolitik handelt, bestehen diese in der betrieblichen Sach-, Arbeits- und Menschenverfassung, ferner in den Grundsätzen der einzelnen Maßnahmen der Sicherstellung des Arbeitsvollzugs. Diese Grundsätze und Verfassungen sollten dem die Kontrolltätigkeit Ausübenden bekannt und vertraut sein.

Die Kontrolltätigkeit und die ausführende Arbeit sollten nicht ein und demselben Arbeitsträger übertragen werden. Der Sinn der Kontrolle ist, daß Überwachung und Ausführung voneinander geschieden werden. Die Betriebsleitung hat die Aufgabe, die Gesichtspunkte von Kontrolle und Ausführung zu koordinieren. Sehr zu empfehlen ist, die Kontrolle im Betrieb teilweise durch Außenstehende durchführen zu lassen. Sie sind im Kampf gegen die sog. „Betriebsblindheit" viel erfolgreicher als betriebseigene Organe.

Der Zweck der Kontrolle ist, alle Lücken und Mangelhaftigkeiten aufzudecken, um so den verantwortlichen Vorgesetzten (eventuell der Ausbildungsabteilung) zu zeigen, wo sie helfen oder abhelfen müssen. Die Kontrolle wird oft die schärfere Überwachung eines Arbeitsträgers notwendigerweise nach sich ziehen. Doch darf nicht ein Druck ausgeübt werden, da sonst die Kontrolle ihrer Aufgabe immer schwieriger gerecht werden kann. Die Überwachung muß in jedem Fall von mangelhaften Verhältnissen in eine Hilfe- oder Abhilfe-Leistung ausmünden.

Die oberste Betriebsleitung muß dafür besorgt sein, daß den Grundsätzen der Betriebspolitik nachgelebt wird. Die Gewißheit über deren tatsächliche Anwendung gibt aber nur ein durchdachtes Kontrollsystem. Ohne Kontrolle ist die erfolgreiche Führung unmöglich, im kleinen wie im großen. Die Kontrolle darf sich aber nicht nur auf die Überwachung der Anwendung der betriebspolitischen Grundsätze beschränken, sie muß auch die Auswirkung von deren Anwendung zu erforschen versuchen.

Je besser in einem Betrieb die Probleme der betrieblichen Sozialpolitik erkannt und gelöst sind, desto weitgehender kann die Kontrolle

eingeschränkt werden. Vorkehrungen der betrieblichen Sozialpolitik, wie: möglichste Dezentralisation der Verantwortung, leistungsbedingte Entlohnungsmethoden für Chefs, dauernde Fühlungnahme der Betriebsführer mit allen Untergebenen, allgemein vorbildliche, ein harmonisches Ganzes bildende sozialpolitische Maßnahmen, sind geeignet, die Kontrolle bis zu einem gewissen Grad zu ersetzen. Umgekehrt ist die Kontrolle um so wichtiger, je ungenügender diese Fragen gelöst sind.

Auch der Ansporn zur Selbstkontrolle, z. B. zur periodischen Lektüre der einschlägigen betriebspolitischen Dokumente, kann für die Kontrolltätigkeit zeitsparend wirken.

Vielerorts ist die Idee der Kontrollnotwendigkeit zwar entwickelt, es fehlt aber die Analyse und die Verwertung der Daten, auf Grund welcher die richtige Hilfe oder Abhilfe eingeleitet werden könnte. Die Vernachlässigung der Kontroll-Auswertung übt auf die Kontrollorgane und die Arbeitsträger, welche die dem Kontrollzweck dienenden Erhebungen durchführen, einen sehr schlechten psychologischen Einfluß aus. In jenen Fällen, wo eine Auswertung der Kontrollergebnisse nicht oder ungenügend durchgeführt wird, ist zu empfehlen, die Kontrolle überhaupt fallen zu lassen.

Die Hilfsmittel der Kontrolle sind Aufzeichnungen und Statistiken. Ihre zweckmäßige und übersichtliche Gestaltung gestattet ein schnelles Erfassen von gewünschten Tatbeständen. Eine Angestelltenkarte in der Registratur der Sozialabteilung z. B. sollte inhaltlich so vorgedruckt sein, daß sie eine Durchsicht von Akten erspart und eine rasche und umfassende Orientierung vermittelt.

Da das menschliche Urteil nur begrenzt zuverlässig ist, besteht eine Tendenz zur Einführung von automatischen Mitteln der Kontrolle. Vollautomatische Kontrollmittel können im Einzelhandelsbetrieb aber nicht verwendet werden.

Die Kontrolltätigkeit der Sozialabteilung erstreckt sich auf ihr gesamtes Aufgabengebiet. Dieses ergibt sich aus den einzelnen Kapiteln dieser Arbeit, wo auch schon teilweise auf die einzelnen Kontrollmaßnahmen hingewiesen wurde:

1. Überwachung der Stellung der betrieblichen Sozialpolitik in bezug auf die gesamtwirtschaftlichen Verhältnisse.
2. Kontrolle der Grundlagen der Arbeit.
3. Kontrolle des Arbeitsvollzugs.
4. Kontrolle aller Maßnahmen, welche die Sicherstellung des Arbeitsvollzugs bezwecken.

Je mehr die einzelnen Aufgabengebiete zeitlichen Wechseln unterworfen sind, desto öfters muß die Kontrolle eingesetzt werden. Die Periodizität der einzelnen Kontrollen muß der Eigenentwicklung jeder Aufgabe und jedes Betriebs angepaßt werden. Je tiefer die Kontrolle in die einzelnen Teilaufgaben und Teilverrichtungen eindringt, desto straffer liegen die Zügel der Führung in der Hand der obersten Betriebsleitung.

Unrichtig erscheint uns, wenn in Betrieben mit der funktionellen Aufteilung der Betriebsaufgabe, wie wir sie dieser Arbeit zugrunde legten, der Sozialabteilung auch die Kontrolle der Arbeitskosten in einzelnen Zweigbetrieben und Abteilungen im Sinne einer Aufwand- und Erfolgskontrolle übertragen wird. Diese Regelung ist in der Praxis recht häufig anzutreffen.

Die Sozialabteilung interessiert sich für die Arbeitskosten nur insoweit, als sich aus den gesamten Arbeitskosten und der Rentabilität des Unternehmens ein bestimmtes Verhältnis ergibt. Dieses Verhältnis (aber nicht die Höhe der Rentabilität) ist der Ausdruck der mehr oder weniger zweckmäßigen Vorkehrungen der Sozialabteilung in der Vergangenheit. Das Verhältnis kann aber auf lange Sicht nicht optimaler gestaltet werden (im Sinne der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit), indem auf die Arbeitskosten ein Druck ausgeübt wird, sondern nur indem die Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik besser und zweckmäßiger gestaltet werden. Das schließt im Einzelfall nicht aus, daß ein Arbeitsträger niedriger bewertet und sein Lohn reduziert werden muß.

Innerbetrieblich und auf die Abteilung bezogen gilt aber das Interesse nicht primär den Arbeitskosten, sondern der Leistung direkt, die allerdings im Lohn ihren Ausdruck finden sollte. Die Kontrolltätigkeit der Sozialabteilung hat dementsprechend nicht die Aufgabe, die Kosten zu überwachen, sondern die Leistung. Die Kosten- und Aufwandgestaltung liegt im Verantwortungsgebiet des Linienchefs. Die Relation von Aufwand zum Ertrag im Betrieb oder in der Abteilung ist zwar insoweit der Ausdruck des Verhältnisses von Leistung zu Arbeitskosten, als ohne Leistung kein Ertrag zu erwarten ist. Das ist aber auch beinahe alles, was über dieses Verhältnis im Betrieb oder in der einzelnen Abteilung gesagt werden kann. Die Kosten können nicht restlos auf die Kostenstellen oder Kostenträger aufgeteilt werden, überdies spielen in diesem Verhältnis auch die Einflüsse eine Rolle, die ihren Ursprung in andern Abteilungen und Betrieben derselben Unternehmung oder in der Unternehmung selbst haben.

Die Kontrolle der einzelbetrieblichen oder abteilungsweisen Kosten-, Aufwands- und Erfolgsgestaltung oder das Teilgebiet der Arbeitskosten darf somit nicht der Sozialfunktion übertragen werden, da sie keine ihr eigentümliche Aufgabe betrifft, somit auch nicht dafür verantwortlich gemacht werden kann.

Die betriebliche und abteilungsweise Überwachung der Kosten-, Aufwands- und Erfolgsrechnung ist eine spezifische Aufgabe der Finanz- und Kontrollfunktion und steht zu der weit voraus planenden unternehmerischen Tätigkeit der Sozialabteilung in einem gewissen Gegensatz. Die reine Kosten- und Aufwandlenkung ist ihrer Natur nach eine rein betriebliche Aufgabe, die Aufgaben der Sozialfunktion sind aber eher unternehmerischer Art. Die Sozialabteilung darf nicht davor zurückschrecken, Maßnahmen zu empfehlen, die Aufwand und Ertrag vorübergehend in ein Mißverhältnis setzen, vorausgesetzt, daß eine begründete Aussicht auf einen spätern Erfolg besteht. Beispielsweise kann die Anstellungsplanung eine allgemeine Hebung des Niveaus der Arbeitskräfte anstreben. Die zu diesem Zweck notwendigen höheren Arbeitskosten werden die Rentabilität und die Abteilungsergebnisse vorübergehend verringern, bis sich die bessere Leistung im höhern Umsatz und damit in der höhern gesamtwirtschaftlichen Rentabilität durchgesetzt hat. Dieses Beispiel läßt sich auf alle übrigen Maßnahmen der betrieblichen Sozialpolitik übertragen. In der Praxis wird aber vorwiegend derjenige Sozialchef mit „gut" beurteilt, der die Arbeitskosten am besten „meistert" (kontrolliert). Das bewirkt, daß ihm wegen dieser buchhalterischen Verwaltungs- und Routinearbeit für die eigentlichen und dringlichen Aufgaben keine genügende Zeit mehr bleibt.

Auch die Beurteilung der Chefs stützt sich in der Praxis oft nur auf die Kontrolle von Zahlen (Vergleich von Aufwand mit Erfolg), obwohl die Kosten meist mangelhaft aufgeteilt sind. Dabei wird nicht selten übersehen, daß ein gutes Ergebnis nicht ausschließt, daß es hätte sehr gut sein können, daß umgekehrt ein unbefriedigendes Resultat ohne geschickte Führung der Abteilung sehr schlecht ausgefallen wäre. Werden ferner die Zahlen zum Zwecke der Beurteilung mit den Ergebnissen anderer Abteilungen verglichen, so stehen nicht mehr die Leistung und die besondern Umstände, unter denen sie erfolgten, im Vordergrund, sondern die abstrakten Zahlen. Häufig tritt dann an Stelle der gewünschten Zusammenarbeit unter den Chefs eine versteckte „Gegenarbeit". Jeder Chef versucht natürlicherweise, mindestens ein besseres Ergebnis zu erzielen, als der Chef derselben Abteilung einer andern Filiale. Dieser Kampf um das beste Zahlenergebnis wird zum Verhäng-

nis des durchschnittlichen Chefs, da er mit den Zahlen allein wenig anzufangen weiß. Diese Chefs gehen so weit, daß sie die zahlenmäßige Entwicklung ihrer Abteilung über die Entwicklung der Betriebsergebnisse stellen. Sie schrecken nicht davor zurück, durch Verweigerung der Hilfe andern Chefs gegenüber das Resultat der eignen Abteilung relativ höher zu setzen. Das geschieht beispielsweise in der Weise, daß Nachbestellungen durch Übernahme der benötigten Waren von der Abteilung eines andern Filialbetriebs, die ein zu hohes Lager hat, zu umgehen versucht werden mit der Überlegung: Hat der andere ein hohes Lager, so stehe ich besser da. Dasselbe Bestreben führt dazu, daß ein neuer Chef nicht mit allen Mitteln gefördert wird. Der durchschnittliche, „routinierte" Chef hat seine stille Freude, wenn der Neue ungeschickt vorgeht. Er läßt ihn deshalb ruhig gewähren. Die Ursachen dieser sehr unerwünschten Erscheinung sind auf die mangelhafte Organisation der Kontrolltätigkeit zurückzuführen.

Aus diesen Ausführungen geht mit aller Dringlichkeit hervor, daß in jedem Betrieb eine Methode zur Beurteilung der wirklichen Leistungen ausgearbeitet werden sollte. Die Zahlen dürfen wohl als Mittel der Kritik verwendet werden, nicht aber allein den Anstoß zur Kritik geben. Mit der reinen Zahlenkritik ist in der Regel nicht viel geholfen, wohl aber Nervosität geschaffen. Das System der Beurteilung sollte so ausgebaut sein, daß die wirklichen Ursachen von Leistungssteigerungen und -verminderungen erkannt oder nachträglich erforscht werden können. Es sollte unter den Angestellten das Bewußtsein zu wecken vermögen, daß die Überprüfung der Leistungen jedem nur eine Hilfe bedeutet. Dann kann das Beurteilungssystem positiv sogar zu einem Leistungsansporn werden.

Ein sehr einfaches, aber mangelhaftes System der Leistungskontrolle ist die Sammlung aller gemachten Fehler der einzelnen Leistungsträger.

Ein besseres Kontrollmittel der Leistungen im Verkauf sind die Berichte von Vertrauenskunden (auch Kontrollkunden genannt). Sie haben den Nachteil, daß sie nur Momentbilder von Leistungen geben, die oft durch den Zufall bestimmt werden. Neben dem Auftrag, die Verkaufstätigkeit zu kontrollieren, obliegt den Vertrauenskunden vielfach auch die Aufgabe, Beobachtungen über die Vollständigkeit von Sortimenten, die Rayonausstattung und über richtiges Kassieren anzustellen. Die Kontrolltätigkeit der Vertrauenskunden dient somit auch andern Zwecken, als nur der Beurteilung der Einzelleistung. In der Regel geben die Betriebe ihren Vertrauenskunden für die Kontrolltätigkeit schriftliche Richtlinien, ferner auch Formulare mit genau fest-

gelegten Fragen oder Anhaltspunkten für die Berichterstattung. Es empfiehlt sich, die Tätigkeit der Vertrauenskunden als „eine vertraulich-persönliche Angelegenheit der Sozialabteilung zu behandeln"[1] und nicht als Kampfmittel gegen Nachlässigkeit des Personals, indem übertriebene Vorstellungen über die Häufigkeit der Vertrauenskunden-Käufe geweckt werden. Die Berichterstattung von Vertrauenskunden sollte eher als Hilfsmittel in der Ausbildungsabteilung verwertet werden und nicht etwa als einzige Grundlage für die Beurteilung der Verkaufskräfte.

Als vollwertiges Kontroll- und Beurteilungssystem kann nur eine periodisch z. B. halbjährlich durchzuführende Überprüfung der Leistungen aller Angestellten bezeichnet werden. Die Methode der Beurteilung hängt weitgehend von den Grundsätzen der Betriebspolitik und der Entlohnungsmethode ab. Die Beurteilung sollte durch mindestens drei Prüfer erfolgen. Auswahlweise kommen in Frage: Der Betriebsführer, der direkte Vorgesetzte, der Chef der Sozialabteilung, der Ausbildungschef, die Kontrollchefs. Als Hilfsmittel werde in Einzelhandelsbetrieben der USA nach einer Untersuchung der NRDGA Personnel Group[2] zur Beurteilung der Verkaufsangestellten folgende Aufzeichnungen beigezogen: Nettoumsatz, Anzahl der Verkäufe, Durchschnittsverkäufe, Prozente der Retouren, Verkaufskosten einzelner Verkaufsangestellter, der Rayondurchschnitt aus den eben erwähnten Punkten, das Beurteilungsblatt der letzten Beurteilung, die Anwesenheitsstatistik, die Fürsorgeberichte, die Berichte der Vertrauenskunden, Reklamationen von Kunden und Fehlerberichte, schließlich die Lohnerhöhungsbegründungen.

Diese Hilfsmittel sind selbstverständlich nur eine Ergänzung zum eigentlichen Beurteilungsblatt, das auf die einzelne Leistungsaufgabe zugeschnitten ist. Als Beispiel führen wir den „Fragebogen für die Beurteilung des Verkaufspersonals" auf, welcher in den Magazinen zum Globus verwendet wurde (Tabelle 19). Die Methode der Beurteilung beruht in einer Verflechtung der quantitativen Beurteilung (10 Eigenschaften und Fähigkeiten auf der linken Blattseite und die 5er-Abstufung am obern Rand des Fragebogens) mit der indirekten Fragestellung (genauere Umschreibung der Fähigkeiten und Eigenschaften unter den 5 Noten vorgedruckt). Die vier Quadrate in den einzelnen Feldern dienen der vierteljährlichen Beurteilung, wobei unten links unter „Legende" die genauen Daten der Beurteilung eingesetzt werden. Der recht

[1] „Die Verkaufstechnik", Vertrauenskundenberichte, S. 6.
[2] NRDGA, An Inventory of your Salespeople, S. 8.

Fragebogen für die Beurteilung des Verkaufspersonals: Filiale:

Name: Vorname: Geb. Dat.:

Stellung im Geschäft: E. Dat.: K. St.: R.:

	5	4	3	2	1
Verkäufe.	☐☐☐☐ Hervorragend (50% über dem Durchschnitt der Abteilung)	☐☐☐☐ Sehr gut (30–40% über dem Durchschnitt der Abteilung)	☐☐☐☐ Durchschnittlich (hält den Durchschnitt ihrer Abteilung)	☐☐☐☐ Unter d. Durchschnitt (10–25% unter Abteilungs-Durchschnitt)	☐☐☐☐ Unbefriedigend
1. Verkaufstüchtigkeit.	☐☐☐☐ Verkauft mit Leichtigkeit u. Freude. Ist sicher und weiß das Vertrauen zu gewinnen.	☐☐☐☐ Kennt die wichtigsten Verkaufs-Prinzipien. Wirkt aber nicht immer überzeugend.	☐☐☐☐ Ist willig, weiß aber oft den Kunden und seine Bedürfnisse nicht richtig einzuschätzen.	☐☐☐☐ Aggressiv, verkauft unklug, forciert Verkäufe. Retouren unvermeidlich.	☐☐☐☐ Berät gar nicht, läßt den Kunden selbst „kaufen"
2. Warenkenntnisse und die Fähigkeit, sie anzuwenden.	☐☐☐☐ Gute Kenntnisse. Informiert sich von sich aus für Waren und Mode-Neuerungen. Wendet sie geschickt an.	☐☐☐☐ Antwortet gut auf Fragen. Verschafft sich aber zu wenig von sich aus die notwendigen Informationen.	☐☐☐☐ Kann gewöhnlich Waren-Fragen beantworten. Jedoch nicht immer sicher.	☐☐☐☐ Läßt Waren-Fragen gewöhnlich von andern beantworten.	☐☐☐☐ Hat sehr wenig Warenkenntnisse und weiß auch diese nicht anzuwenden.
3. Verhalten gegenüber dem Kunden.	☐☐☐☐ Immer freundlich, aufmerksam und dienstbereit.	☐☐☐☐ Freundlich und wenig. Es fehlt aber das echte Interesse gegenüber dem Kunden.	☐☐☐☐ Unpersönlich Hoflich, aber nicht freundlich.	☐☐☐☐ Meist indifferent den Wünschen der Kunden gegenüber.	☐☐☐☐ Widerwillig. Die Kunden werden als Ruhestörer betrachtet.
4. Die Einstellung den geschäftlichen Vorschriften gegenüber.	☐☐☐☐ Kennt und respektiert die Vorschriften. Hält sich genau daran.	☐☐☐☐ In der Regel sorgfältig und genau. Läßt aber hie und da nach.	☐☐☐☐ Glaubt, sei sorgfältig. Vermißt sich aber öfters.	☐☐☐☐ Macht viele Fehler. Sieht die Notwendigkeit der Genauigkeit nicht ein.	☐☐☐☐ Chronischer Fehlermacher. Hat keinen Sinn für Vorschriften und Regeln.
5. Lagerführung	☐☐☐☐ Hält das Lager immer sauber in Ordnung. Hat gute Übersicht.	☐☐☐☐ Hält das Lager zufriedenstellend in Ordnung ohne viel Überwachung.	☐☐☐☐ Liebt Lagerarbeiten nicht. Leistet sie unsorgfältig.	☐☐☐☐ Muß ständig überwacht werden, wenn die Arbeit zufriedenstellend sein soll.	☐☐☐☐ Haßt und vernachlässigt Lagerarbeiten.
6. Interesse an der Arbeit.	☐☐☐☐ Von der Arbeit begeistert.	☐☐☐☐ Befriedigendes Arbeitsinteresse.	☐☐☐☐ Interesse gerade noch ausreichend.	☐☐☐☐ Interesse nur oberflächlich.	☐☐☐☐ Zeigt kein Interesse für die Arbeit.
7. Zusammenarbeit.	☐☐☐☐ Sehr gut auf Zusammenarbeit eingestellt.	☐☐☐☐ Arbeitet in der Regel gut Hand in Hand.	☐☐☐☐ Indifferent. Widerstrebt der Zusammenarbeit.	☐☐☐☐ Starker Widerstand gegen Zusammenarbeit.	☐☐☐☐ Arbeitet in der Regel gegen, statt mit den andern.
8. Aussehen. Erscheinung.	☐☐☐☐ Immer gut präsentierend.	☐☐☐☐ In der Regel gut aussehend.	☐☐☐☐ Oft etwas nachlässig hinsichtlich der Erscheinung.	☐☐☐☐ In der Regel das Aussehen vernachlässigend.	☐☐☐☐ Indifferent. Meistens unordentlich im Aussehen.
9. Präsenzzeit.	☐☐☐☐ Praktisch nie zu entbehren, nicht mehr als ____ Tage abwesend.	☐☐☐☐ Gut, nicht mehr als ____ Tage abwesend.	☐☐☐☐ Genügend, nicht mehr als ____ Tage abwesend	☐☐☐☐ Schlecht, mehr als ____ Tage abwesend.	☐☐☐☐ Sehr schlecht mehr als ____ Tage abwesend.
10. Pünktlichkeit.	☐☐☐☐ Praktisch nie zu spät.	☐☐☐☐ Selten zu spät, nicht mehr als ____ Mal im Monat.	☐☐☐☐ Hie und da zu spät ____ Mal im Monat.	☐☐☐☐ Oft zu spät ____ Mal im Monat.	☐☐☐☐ Gewöhnlich zu spät.

Legende: ☐ ☐ ☐ ☐

Datum: Unterschriften:

Tabelle 19

gut zusammengestellte Fragebogen konnte sich in der Praxis jedoch nicht durchsetzen. Der Grund lag zum Teil in der etwas kurzen Periodizität der Beurteilung (vierteljährlich) und dem damit verbundenen Zeitaufwand, zum Teil waren die Voraussetzungen, um den Fragebogen beurteilen zu können, noch nicht bei allen Chefs in dem Maß gegeben, daß die Beurteilung als zuverlässig betrachtet werden konnte. Ferner ergab sich der Eindruck, daß in der Beurteilung Sympathie und Antipathie eine zu große Rolle spielten und die Beurteilung auch deswegen ein verwischtes und unklares Bild ergab.

Die Beurteilungs- und Bewertungsskala muß möglichst weitgehend auf die einzelbetriebliche Eigenart der Leistungsaufgaben eingehen. Dieser Forderung kann die Methode der indirekten Fragestellung am besten entsprechen.

Die endgültige Beurteilung der Arbeitsträger, bzw. der Leistungen, erfolgt nach eingehendem Studium des Beurteilungsfragebogens und der Beurteilungs-Hilfsmittel.

Im Anschluß an die Beurteilung sollten folgende Fragen geprüft werden[1]:

a) Lohnaufbesserung oder Lohnkürzung.

b) Versetzung.

c) Beförderung.

d) Besondere Pflege der persönlichen Fühlungnahme.

e) Besondere Ausbildung.

f) Entlassung.

Wichtig scheint uns, daß nach jeder Leistungsüberprüfung das Resultat mit den einzelnen Angestellten besprochen wird, damit einerseits der Angestellte weiß, „wo er steht" und anderseits über die Ursachen der Leistungsveränderung Klarheit geschaffen werden kann.

Der Querschnitt aus der Beurteilung der Leistungen einer Arbeitsgruppe macht oft auch eine Besprechung mit dem Chef der Arbeitsgruppe notwendig, wenn z. B. durchwegs mangelhafte warenkundliche Kenntnisse festgestellt werden.

Die Beurteilung von Chefs kann weitgehend auf dem Ergebnis ihres Verantwortungsgebietes basieren. Sie sollte aber immer durch eine umfassende Qualifikation der Gesamtperson ergänzt werden. Dabei muß den Führerqualitäten (Arbeits- und Menschenführung) ebenso große Bedeutung zugemessen werden wie den Fachkenntnissen. Die ein-

[1] NRDGA, An Inventory of your Salespeople, S. 11.

zelnen Fähigkeiten und Kenntnisse müssen etwa in folgendem Verhältnis miteinbezogen werden:

Führerqualitäten	2
Abteilungsergebnis	1
Fachkenntnisse	1

Die Beurteilungshilfsmittel, die wir oben aufgeführt haben, sollten, soweit sie für die Chefbeurteilung in Frage kommen, ebenfalls angemessen mitberücksichtigt werden, ebenso die statistischen Angaben, die im Zusammenhang mit einer Chefstelle ausgearbeitet wurden.

Die Entwicklung der Beurteilungsergebnisse gestattet nicht nur, die Leistungsfähigkeit aller Arbeitskräfte zu kontrollieren, sie hilft auch mit, die Ursachen mangelhafter Verhältnisse zu erforschen und die arbeits- und sozialpolitischen Vorkehrungen zu verbessern. Die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung sind der eigentliche Gradmesser für die nach dem Prinzip der gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit organisierte betriebliche Sozialpolitik.

Literaturverzeichnis

Ackermann, A., Dr. phil., Die Berufswahl, Solothurn 1939.

Alford, L. P., Management's Handbook, New York 1924.

American Management Association (AMA), New York.

Verschiedene Veröffentlichungen:

— A Management Viewpoint of Extra Incentive Wage Plans, 1925.

— Collective Bargaining, 1935.

— Compensation of Salesmen, 1924.

— Compensation Plans based on Analysis of Sales Cost, 1927.

— Compensation Plans for Executives and Workers, 1937

— Determination of base rates and installation of incentives, 1935.

— Different Incentives for Different Classes of Executives, 1928.

— Employee Lunchrooms, 1925.

— Employee Representation, 1926.

— Ethics and Methods of Handling References, 1927.

— Extra Incentive Wage Plans from a Psychological Point of View, 1925.

— Graphic Control in Labor Budgeting, 1925.

— Handbook of Business Administration, 1931.

— Incentives for Executives, 1928.

— Job Evaluation — Annual Wage Plans, 1938.

— Keeping the Apprentice through the Period of Training, 1928.

— Management's Responsibility for and Opportunities in the Personnel Job, 1922.

— Managerical and Political Aspects of Labour, 1937.

— Methods of Minimizing the Effect of Business Depression on the Working Forces, 1931.

— „Personnel" (Zeitschrift) May 1937, August 1937, February 1938, August 1938, May 1939.

— Personnel Management, 1932.

— Personnel Records and Reports, 1930.

— Planning and Maintaining a Regular Flow of Work and Employment, 1926.

— Pre-employment Training for Office Work, 1938.

— Profit Sharing, 1925.

— Public Relations Aspect of Personnel Management, 1931.

— Relations of the Supervisor of His Men, 1926.

— Sound Wage Payment Policies, 1938.

— Supervision and Discipline, 1923.

— The Employment and Adjustment of the Older Worker, 1929.

— The Role of the Supervisor in Labour Relations, 1938.

— Training as a Personnel Function, „Personnel" XI, 1937.

— Training of Skilled Workers, 1936.

— What are the Flexible Age Requirement of Pension Plans and how do they operate, 1930.

— Women in Supervisory Positions, 1926.

Amonn, A., Prof. Dr., Grundzüge der Volkswohlstandslehre, Jena 1926.

— Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme, Jena 1938.

Appert, E., Dir., Zum Thema Rayonchef, Basel 1939.

Bartlon and Loomis, Personnel Problems, London 1931.
Baumann, H. H., Die psychologischen Schwierigkeiten und Möglichkeiten im Zusammenarbeiten der Schweizer, Zürich 1938.
Berets, K., Dr. dipl. Kfm., Das Entlohnungsproblem im Einzelhandel, Stuttgart 1930.
Biäsch, H., Dr., Testreihen, Frauenfeld 1939.
Bourdel, L., Journee d'Etudes pour l'organisation de la distribution, Le Personnel de vente, Paris 1939.
Brüschweiler, C., Dr., Saläre und Arbeitsverhältnisse kaufmännischer Angestellter in der Schweiz, Zürich 1936.
Bulletin du Comite National Belge, The Exposition du gaspillage aux Grands Magasins „A l'Innovation" à Bruxelles, 1935.
Carrard, A., Dr. Ing., Erziehung zum Führer, Zürich 1938.
Commission Romande de Rationalisation, Informations, Jan. 1937.
Cours pour l'Instruction du Personnel de Vente à Amsterdam 1937, Compte-Rendu.
Damaschke, A., Geschichte der Nationalökonomie, Jena 1930, 14. Auflage.
Davis, S. C., The Financial Aspects of Railroad Consolidation, 1939.
Die Verkaufstechnik, Vertrauensmänner-Berichte, Berlin Oktober 1934.
Donham, W. B., Training for Leadership in a Democracy, New York 1936.
Dreyfuß, Carl, Beruf und Ideologie der Angestellten, Leipzig 1933.
Einzelhandelsinstitut der Universität Köln, „Das Verkaufsgespräch", Lehrmittel für die Einzelhandelsschulung, Stuttgart 1933.
Erf, H., Der Chef als Chef, Stuttgart 1936.
Ermanski, J., Prof., Theorie und Praxis der Rationalisierung, Berlin 1928.
— Wissenschaftliche Betriebsorganisation und Taylor-System, Berlin 1925.
Federazione Provinciale Fascista del Commercio di Milano, Temi di Discussioni, XI 1933.
Filene, Edward A., Next Steps Forward in Retailing, London 1937.
Furrer-Walter, Die wirtschaftliche Lage und die Unterstützungsleistungen von Büroholstinnen und Verkäuferinnen der Stadt Zürich, Zürich 1939.
Gasser, C., Dr., Arbeitsteilung und Zusammenarbeit in ihren organisatorischen Formen, Zürich 1939.
Geck, L. H. Ad., Dr., Soziale Betriebsführung, Berlin 1938.
Gottl-Ottilienfeld, F., Dr. von, Wesen und Grundbegriffe der Wirtschaft, Leipzig 1933.
Greene, J. H., Organized Training in Business, New York 1928.
Großmann, H., Prof. Dr., Die Begriffe Betrieb und Unternehmung in Bw. Bl. 1934, Heft 3.
Guhl, Th., Prof. Dr., Das Schweizerische Obligationenrecht, Zürich 1937.
Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Band I und II, Bern 1939.
Hoving, W., A letter to the Men and Women of Lord & Taylor, New York 1935.
Huber, R., Dipl.-Ing., Menschliche Aspekte der Zusammenarbeit, Zürich 1938.
International Management Congress 7th, Washington 1938.
Jaederholm, G. A., Dr., Psychotechnik des Verkaufs, Leipzig 1926.
Journal of Retailing, The House Organ as a Tool of Management, in Heft April 1937, New York, University.
— Heft Oktober 1938, Heft Oktober 1939.
Kaufmann-Eichholzer, Arbeitswissenschaftliche Praxis, Zürich 1935.
Kaufmann, W., Wissenschaftliche Betriebsführung, Zürich 1934.
La Dame, The Filene Store, New York 1930.
Lämmel, R., Dr., Intelligenzprüfung und psychologische Berufsberatung, Berlin 1923.
Landesarbeitsamt Bayern, Psychologische Untersuchungen, 1938.
Leigh, R., The Human Side of Retail Selling, London 1930.
Lisowsky, A., Prof. Dr., Vom Sinn organischer Wirtschaft, St. Gallen 1932.
Mahler, E. H., Dipl.-Ing., Detailhandel im Umbruch, Zürich 1939.
Mazur-Neißer, Moderne Warenhaus-Organisation, Berlin 1928.
Metropolitan Life Ins. Co., Training posts for office employees, New York 1931.
Modern Salesmanship, Verschiedene Artikel aus den Jahrgängen 1938/39.
National Association of Cost Accountants (NACA), Bulletin December 1938, New York.
NRDGA, An Inventory of Your Executives, New York 1936.
— An Inventory of Your Non-Selling Employees, New York 1936.
— An Inventory of Your Salespeople, New York 1936.

— Executive Training Report of the Committee of the Personnel Group, New York 1930.
— The initial Training of Salespeople, New York 1936.
— Trends in Compensating Salespeople, New York 1938.
— Wage Methods and Selling Costs, New York 1930.
Nicklisch, H., Prof. Dr., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1938.
Nordsieck, F., Dr., Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934.
Pendleton, Staff training in Department Stores, Plymouth 1932.
Preston-Robinson, Retail Store Organisation and Management, New York 1938.
Pütz, Th., Dr., Das Bild des Unternehmers in der Nationalökonomie, Jena 1935.
Riedel, Joh., Dr. Ing., Betriebsführung, Leipzig 1934.
Retail Executive, How permanent is your job? in Nr. 9, 1939.
— Training Junior Executives, in Nr. 9, 1939.
— Propose New Plan for Employee Compensation, in Nr. 9, 1938.
— Mere Accessory to sound Personnel Work, in Nr. 12, 1938.
— They make or break Personnel Policies, in Nr. 5, 1939.
Robinson, E. A. G., Prof., Betriebsgröße und Produktionskosten, Wien 1936.
Schär, A., Dr., Ökonomik und Technik der Güterverteilung, Basel 1938.
Schröer Hildegard, Dr., Dipl.-Hdl., Die betriebliche Ausbildung des Verkaufspersonals im Einzelhandel, Stuttgart 1933.
Schweizer Schriften für rationelles Wirtschaften, Heft 3, Zürich 1927.
Zur Psychologie der Arbeit, Suter J.
Zur Psychologie der Führung, Carrard A., Dr.
Scott, Clothier and Mathewson, Personnel Management, New York 1931.
Seyffert, R., Dr., Der Mensch als Betriebsfaktor, Eine Kleinhandelsstudie, Stuttgart 1922.
— Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932.
Simons College Bulletin, The Prince of Store Service Education, Boston 1933.
Sombart, Prof. Dr., Der moderne Kapitalismus, Band I, 3. Auflage, Berlin 1938.
Spreng, H., Dr., Psychotechnik, Zürich 1935.
Staerk Melanie, Die Personalpolitik der Warenhäuser in den Vereinigten Staaten, Diss. Zürich 1936.
Taylor Society, Scientific Management in American Industry, New York 1929.
Thalheim, C., Prof. Dr., Die natürlichen und gesellschaftlichen Grundlagen der Wirtschaft, Leipzig 1934.
Tead Ordway (Lecturer in Personnel Administration, Columbia University), The Art of Leadership, New York 1934.
Tead and Metcalf, Personnel Administration, New York 1933.
The Gazette of John Lewis Partnership: Verschiedene Artikel.
The Society for the Advancement of Management, Juli 1939.
C. G. Turner, Executive Training.
J. L. Cunningham, Compensation Plans for Public Employees.
A. M. Hammond, Job Analysis and Merit Rating.
Töndury, H., Prof. Dr., Wesen und Aufgabe der modernen Betriebswirtschaftslehre, Bern 1933.
Ulrich, Martha, Dr. med., Die psychologische Analyse der höheren Berufe als Grundlage einer künftigen Berufsberatung, Leipzig 1918.
Verband deutscher Waren- und Kaufhäuser, Probleme des Warenhauses, Berlin 1928.
Vermilye William M., Human Understanding in Industry, New York 1939.
Vorträge am Psychotechnischen Institut Zürich: Psychologie für Vorgesetzte (Kaderkurs), Dr. Carrard, Dr. Ackermann, Dipl.-Ing. Silberer, Oktober 1938.
Wells, H. G., The Work, Wealth and Happiness of Mankind, London 1932.
Woodward A. G., Personnel Management, London 1939.
Zimmermann J., Kaufmann oder Krämer?, Zürich 1936.

NRDGA: National Retail Dry Goods Association.
AMA: American Management Association.